

ANA PAULA BURKOT

**ESTRATÉGIAS DE MARKETING DOS SUPERMERCADOS
PARANAENSES FRENTE AOS GRUPOS GLOBAIS.**

Monografia apresentada à Coordenação do
Curso de Pós-Graduação em Marketing
Empresarial, Setor de Ciências Sociais
Aplicadas, Universidade Federal do Paraná,
como requisito parcial para a obtenção do
grau de especialista em marketing.

Orientador: Zaki Akel Sobrinho

CURITIBA

2007

*"A mente que se abre a uma nova idéia
jamais volta a seu tamanho original".*

Albert Einstein

SUMÁRIO

RESUMO	V
1 INTRODUÇÃO	1
1.1 JUSTIFICATIVA DO INTERESSE	3
1.2 OBJETIVOS	5
1.3 ESTRUTURA.....	5
2 REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	7
2.1 MARKETING DE VAREJO	7
2.1.1 Marketing.....	7
2.1.2 Varejo	8
2.1.2.1 Classificação do Varejo – Tipos de lojas	10
2.1.2.2 Varejo no Brasil	11
2.1.3 O conceito de Marketing de Varejo	11
2.2 SUPERMERCADOS E HIPERMERCADOS.....	13
2.2.1 Histórico do setor de supermercados	13
2.2.2 O conceito de supermercado.....	14
2.2.3 Formatos de supermercados.....	15
2.2.4 Tamanho do segmento supermercadista no Brasil	17
2.2.4.1 Entrada de multinacionais (supermercados internacionais)	19
2.2.4.2 Tendências no setor supermercadista.....	21
2.3 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS.....	23
2.3.1 Concorrência	23
2.3.2 As cinco forças competitivas	24
2.3.3 Estratégias competitivas.....	27
2.3.3.1 Posições competitivas	29
3 METODOLOGIA	30
3.1 Delineamento da pesquisa – Métodos.....	31
3.2 Método e instrumento de coleta de dados.....	32
3.3 Amostragem	33
3.4 Tratamento dos dados.....	34
3.5 Limitações metodológicas	35

4 ESTUDO DO TEMA	36
4.1 SUPERMERCADO DE VIZINHANÇA – O MERCADO CURITIBANO	36
4.1.2 O cenário supermercadista de Curitiba	37
4.1.2.1 Empresas existentes antes da entrada de grupos internacionais.....	38
4.1.2.2 Entrada de supermercados internacionais em Curitiba	41
4.1.2.3 Cenário atual do setor supermercadista curitibano	45
4.1.3 Comportamento dos supermercados locais diante das grandes redes internacionais	46
4.1.4 Estratégias competitivas utilizadas.....	53
5 CONCLUSÕES E PROPOSTAS	58
5.1 PROPOSTAS	60
REFERÊNCIAS.....	62
ANEXO.....	67

RESUMO

Este estudo possui o objetivo de analisar quais foram as estratégias de marketing adotadas pelos supermercados paranaenses, em especial os situados na cidade de Curitiba, diante da intensiva entrada de concorrentes globais. Busca também determinar as estratégias atuais dessas redes locais, de forma a acompanhar a concorrência e se diferenciar em seus serviços. Como forma de atingir tal fim faz-se uma análise do setor varejista, mais especificamente dos supermercados e do cenário econômico brasileiro na década de 90, período de maior entrada de redes estrangeiras, devido principalmente à abertura econômica e a estabilização dos preços conseguida através do plano real. Também são estudados os cenários supermercadistas da cidade de Curitiba no período anterior e posterior a entrada de empresas estrangeiras, podendo assim delinear a atual situação de mercado e as estratégias adotadas pelos supermercados paranaenses. A metodologia utilizada contém pesquisas bibliográficas e de campo, explorando o tema de estudo, assim como entrevista pessoal com empresários responsáveis pelo departamento de marketing de supermercados paranaenses. Como base teórica, são estudados autores clássicos do marketing como Philip KOTLER (1998), do marketing de varejo como Alexandre Luzzi LAS CASAS (2000) e o modelo de estratégias e forças competitivas definido por Michael E. PORTER (1998). A pesquisa deixa clara a utilização, por parte das empresas, de formas alternativas de atração de público, focando em algum item em específico, como mix de produtos, serviço diferenciado, atendimento ao cliente, programas de fidelidade, entre outros. Os resultados da pesquisa pessoal procuram analisar as estratégias competitivas utilizadas pelas redes locais, tentando traçar as suas fontes de sucesso frente ao enorme poderio de empresas globais.

Palavras Chave: *Marketing de varejo, supermercados, estratégias competitivas, concorrência.*

1 INTRODUÇÃO

As intensas transformações pelas quais o Brasil passou a partir da década de 90, como a abertura de mercado e a estabilização econômica, trouxeram benefícios e mudanças em diversos setores, em especial para o segmento varejista. Poucos setores conseguiram desenvolver um crescimento tão rápido e significativo, mostrando seu desempenho ano a ano.

O setor varejista compreende basicamente a compra de produtos de fabricantes, atacadistas e distribuidores e a venda direta a consumidores finais. Essa venda se concretiza através de lojas, vendedores e formas de negociação de pagamento. O varejo trouxe consigo o conceito de auto-serviço, surgindo assim os primeiros supermercados, as lojas de conveniência e conseqüentemente, os hipermercados.

O conceito de auto-serviço foi inicialmente rejeitado pelos consumidores, acostumados com os pequenos comércios de bairro, onde o próprio vendedor lhe entregava a mercadoria e facilitava o pagamento. Com o tempo, os consumidores passaram a adotar a nova forma de compra, escolhendo e pegando os produtos da prateleira, colocando-os em seu carrinho e indo direto ao caixa para pagar suas mercadorias. Dessa forma, o auto-serviço passou a ser a principal forma de compra, fazendo com que o setor supermercadista, compreendendo tanto super como hipermercados, tivesse um crescimento vertiginoso. No Brasil, esse formato teve início a partir da década de 50, mas foi a partir da década de 90 que o país passou a se tornar o grande foco de empresas multinacionais, interessadas no potencial de crescimento e consumo do país, que agora estava se tornando mais estável e aberto a investimentos externos.

As multinacionais são empresas de capital externo e grande porte mundial que investem e concretizam sua marca em diversos países, além do seu de origem. O Brasil se tornou alvo de interesse por parte das empresas estrangeiras devido ao enorme potencial de consumo que estava se desenvolvendo e que não estava sendo explorado totalmente pelas redes locais. A entrada de supermercados globais trouxe consigo diversas mudanças, tanto econômicas (desenvolvimento do setor, geração de empregos, etc), como nos formatos de supermercados, assim como nas formas de negociação e preços dos produtos.

As redes já instaladas tiveram que se adaptar a nova realidade que estava se delineando, mas muitas delas não resistiram e acabaram falindo, ou mesmo, cedendo a aquisições e fusões com as novas redes entrantes. Os supermercados de pequeno porte tiveram que utilizar o conceito de conveniência, se ajustando aos novos moldes de consumo, além de melhorar seu mix de produtos, atendimento, formas de pagamento, entre outros.

Para sobreviver a essa nova concorrência os supermercados locais tiveram que utilizar conceitos de marketing de varejo, tomando decisões que iam desde a escolha da localização das lojas aos seus formatos, mix de produtos, *layout*, promoções de venda, programas de fidelidade e relacionamento, entre muitos outros. O conceito de marketing não se estendia apenas a definições pertinentes aos 4P's, mas sim a todo o contexto em que os supermercados estavam inseridos e ligados às mudanças mercadológicas do setor. Nesse novo mercado extremamente competitivo a busca por novos formatos, estratégias e ações localizadas se tornaram cada vez mais necessárias.

É dentro deste contexto que foi definido o problema de pesquisa a ser estudado: *Quais as estratégias de marketing adotadas pelos supermercados regionais, em especial os da cidade de Curitiba, para se manter no mercado diante da intensiva entrada de empresas internacionais?*

O estudo das estratégias de marketing tem seu foco na cidade de Curitiba, por ela poder ser um grande exemplo de mercado de atuação estrangeira e conseqüente desestabilização de redes locais. A cidade manteve ainda algumas dessas redes locais, que servem de exemplo ao estudo.

Para a análise das estratégias competitivas será utilizado como referencial teórico o modelo de cinco forças competitivas desenvolvido por Michael Porter (1998). Neste modelo, o nível de concorrência é determinado por tensões entre fornecedores, fabricantes, consumidores, substitutos e novos entrantes (forças competitivas).

O estudo das estratégias competitivas utilizadas pelo setor supermercadista permitirá avaliar o processo evolutivo e as novas tendências que estão se delineando.

1.1 JUSTIFICATIVA DO INTERESSE

Este projeto procura direcionar seus estudos no sentido de compreender o mercado supermercadista e as mudanças pelas quais ele passou depois da década de 90, época marcada pela abertura de mercado e grande entrada de empresas multinacionais. O grande interesse pelo assunto surgiu de pesquisas de bibliografia, matérias jornalísticas e experiências anteriores como a realização de pesquisas de varejo para supermercados, podendo analisar as estratégias adotadas tanto por pequenos, como por médios e grandes supermercadistas. O assunto ainda é pouco explorado bibliograficamente e são poucos os estudos na área, gerando assim, a possibilidade de contribuir de alguma forma para o mercado e para outros pesquisadores.

O tema em questão, além de pouco explorado, é de interesse geral e vem demonstrando a sua grandiosidade através do crescimento do mercado supermercadista e, em especial, de empresas estrangeiras. São essas empresas multinacionais que detectaram as possibilidades promissoras de negócios no Brasil e ampliaram seus negócios, através de fusões e aquisições, que continuam sendo realizadas até os dias atuais, incorporando redes de pequeno e médio porte à sua mega estrutura nacional e internacional. Um importante fator a se destacar é que a participação de empresas deste porte muda toda a estrutura de mercado concebida anteriormente, como modos de compra da população, formatos de lojas, produtos disponíveis e, para a concorrência, altera as formas de negociação, os preços, o nível de competitividade, entre outros.

O estudo do tema relacionado a supermercados mostra também a sua importância através de números de mercado divulgados pela Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS) - Ranking 2006. O setor de auto-serviço obteve no último ano um faturamento de R\$ 106,4 bilhões, sendo que destes, R\$ 95,9 bilhões pertencem ao segmento supermercadista. Com este faturamento, o setor de auto-serviços mantém a participação de 5,5% do Produto Interno Bruto (PIB). Os supermercados brasileiros somam um total de 32.234 lojas com 128.934 *check-outs*, e uma área de vendas de 13,3 milhões de metros quadrados.

O setor de auto-serviços, além de fomentar a economia e ajudar no desenvolvimento do país, emprega cerca de 800.922 pessoas, sendo que só o segmento supermercadista gera 664.891 empregos. O crescimento do setor pode ser notado pela diferença no faturamento do auto-serviço em 1998, quando era de R\$ 56,8 bilhões, passando em 2005 para R\$ 106,4 bilhões. Grande parte deste crescimento está relacionado ao impulso na economia causado pelo capital investido por empresas estrangeiras, gerando um aumento no consumo por parte da população.

O estudo em questão tem seu foco na região Sul, mais especificamente no estado do Paraná - Curitiba. Este estado também apresenta números que demonstram a importância significativa do setor para a economia e que classifica o Paraná como um interessante objeto de estudo da entrada de multinacionais. O Paraná ocupa atualmente o 5º lugar no ranking ABRAS, com um faturamento de R\$ 3,9 bilhões e cerca de 322 espalhadas pelo estado, as quais ocupam uma área de vendas de 379.693 metros quadrados e geram cerca de 20.378 empregos diretos. As principais redes internacionais investiram no estado ou mesmo iniciaram suas atividades nele, aproveitando o potencial da região e utilizando seu mercado como teste para atingir todo o país. Algumas redes locais ainda mantiveram sua força e resistem ao poderio das multinacionais (Wal-Mart, Pão de Açúcar, Carrefour), como o Condor (1º colocado no Paraná), o Superpão e Beal (Festival).

A análise das estratégias competitivas adotadas pelos supermercados locais, tradicionalmente de menor porte, possibilita o entendimento dos mecanismos utilizados para a permanência no mercado. São poucos os estudos que focam estritamente nas estratégias mercadológicas adotadas pelos supermercados locais como: mix de produtos, formatos, localização, serviços, etc.

Devido a todas as razões citadas anteriormente, o projeto demonstra a sua importância de mercado e acadêmica, podendo servir de fonte para consultas e novos estudos, contribuindo para o desenvolvimento do mercado e das redes de capital local, delimitando ações eficazes para os pequenos varejistas permanecerem no mercado.

1.2 OBJETIVOS

O objetivo geral deste estudo é: *Identificar as estratégias de marketing utilizadas pelos supermercados locais para se manter no mercado diante da intensiva entrada de grupos multinacionais.*

Como objetivos específicos pode-se destacar:

- Analisar o varejo supermercadista anterior à década de 90 e o cenário atual, assim como a mudança no comportamento de compra do consumidor.
- Avaliar a entrada de supermercados de redes multinacionais no Brasil, assim como o impacto e as mudanças ocorridas nos mercados regionais.
- Analisar o cenário supermercadista de Curitiba, anterior e posterior à entrada de empresas estrangeiras.
- Verificar as estratégias competitivas adotadas pelos supermercados locais, em especial os situados na cidade de Curitiba.
- Descobrir as estratégias e táticas de marketing utilizadas como forma de permanecer no mercado por algumas redes curitibanas, assim como a sua postura atual.

Os objetivos se tornam mais claros na estruturação do trabalho, analisando cada um dos tópicos descritos acima.

1.3 ESTRUTURA

Pretende-se apresentar nos próximos capítulos da dissertação os seguintes conteúdos:

O *segundo capítulo* apresenta os conceitos iniciais de marketing e varejo, assim como a definição de marketing de varejo e sua utilização. Delimita os conceitos e diferenças entre supermercados e hipermercados, seu histórico, formatos de lojas, tamanho do segmento e desempenho do setor. O capítulo ainda conta com uma análise da entrada de multinacionais supermercadistas, o processo de compra de várias empresas locais, as propostas e conseqüências geradas por essa nova concorrência e as tendências atuais do setor. Para tanto, serão utilizados dados quantitativos sobre a participação de empresas do setor no mercado,

provenientes da ABRAS e APRAS, respectivamente associações de supermercados nacional e regional (Paraná). Também são explicitadas as estratégias competitivas definidas por Porter (1998), que são a base para a análise de estudo de caso.

No *terceiro capítulo* são abordados os aspectos referentes ao trabalho teórico desenvolvido, assim como os aspectos metodológicos empregados na pesquisa de campo, que visava obter informações sobre as estratégias utilizadas pelas empresas locais para permanecerem no mercado diante da nova concorrência estrangeira. Neste capítulo são abordados os métodos e instrumentos para coleta de dados, assim como definidos o tamanho da amostra e o método de tratamento dos dados.

O *quarto capítulo* é composto da apresentação dos conceitos de supermercado de vizinhança, assim como a análise de todo o segmento supermercadista da cidade de Curitiba, cidade escolhida para o estudo. São feitas as análises do cenário anterior à entrada da concorrência internacional e da situação supermercadista atual da cidade. No capítulo são apresentados ainda os resultados da pesquisa de campo, feita através da busca de informações, visita e entrevista pessoal. Dessas informações foi possível analisar o comportamento das pequenas redes locais, diante da concorrência acirrada, e as estratégias competitivas utilizadas pelos mesmos.

O *quinto capítulo* refere-se aos aspectos conclusivos do trabalho, procurando responder as questões propostas na pesquisa de acordo com o conteúdo do estudo. Neste capítulo procura-se comparar a teoria explicitada com os resultados encontrados no estudo de caso. Delimitam-se ainda possibilidades de novos estudos que podem ser feitos na área, de forma a complementar as informações, ou mesmo, suprir algumas lacunas deixadas por áreas que não foram ainda totalmente exploradas e que não contam com grande número de informações disponíveis.

2 REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

2.1 MARKETING DE VAREJO

O marketing de varejo compreende variáveis que vão desde a escolha da localização de lojas ao programa de relacionamento com o cliente. O varejista, assim como qualquer empresa que utilize princípios de marketing, precisa pensar primeiramente em satisfazer as necessidades de seu público-alvo. Esse conhecimento se faz principalmente através de pesquisas.

Porém, para compreender o que é marketing de varejo é necessário, primeiramente, estar a par de dois conceitos: marketing e varejo.

2.1.1 Marketing

O marketing pode ser entendido como as atividades desenvolvidas por uma instituição, no sentido de atender as necessidades dos consumidores da melhor forma e também atingir os seus próprios objetivos. "Marketing é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros" (KOTLER, 1998, p.27). Pode ser entendido também como "... uma filosofia, uma norma de conduta para a empresa, onde as necessidades latentes, quer no plano qualitativo, quer no plano quantitativo, impõem a dedução dos objetivos que a empresa deve ter em mente, para definir as características dos produtos ou serviços a serem elaborados e as respectivas quantidades a serem oferecidas" (COBRA, 1994, p.22). Esses conceitos deixam clara a idéia de que o objetivo da organização deve ser atender as necessidades e vontades dos mercados escolhidos como alvo e satisfazer os clientes superando a concorrência.

O princípio básico do marketing está fundamentado na teoria dos chamados 4Ps ou Composto Mercadológico elaborado por E. Jerome McCARTHY em 1976 (apud COBRA, 1994). Ele é formado pelo preço, produto, ponto de venda e promoção.

Produto pode ser definido como “algo que pode ser oferecido a um mercado para apreciação, aquisição, uso ou consumo e para satisfazer um desejo ou uma necessidade” (KOTLER e ARMSTRONG, 2004, p. 204). Ele é normalmente conhecido por seus atributos físicos, mas pode também ser um serviço ou ter seus atributos intangíveis destacados. Já o preço é o valor pago por determinado produto ou serviço, em troca de algum benefício. KOTLER e ARMSTRONG (2004, p. 263) define preço como “a soma de todos os valores que os consumidores trocam por benefícios de obter ou utilizar um produto ou serviço”.

O ponto de venda ou praça como é conhecido, é o lugar onde o produto será vendido e foi distribuído. Como será neste local que ele será exposto, é importante o cuidado com diversos fatores como: disposição, quantidade, *layout*, iluminação, etc (COBRA, 1994). O varejo é dos pontos de venda onde diversos produtos podem ser encontrados.

O quarto “p” é a promoção, a divulgação para o consumidor das características e qualidades do produto, tornando-o conhecido no mercado. Para isso existem diversas formas como a propaganda, a publicidade, relações públicas, merchandising, entre outros.

Os “4ps” são o princípio básico sobre o qual se delineiam as estratégias de marketing, buscando fundamentar as ações nesses pontos principais, levando sempre em consideração que cada tipo de atividade exige ações específicas (COBRA, 1994).

2.1.2 Varejo

Não há uma classificação única para o setor de varejo, que integra funções clássicas de operação comercial: procura e seleção de produtos, aquisição, distribuição, comercialização e entrega (COSTA; SANTOS, 2006). A American Marketing Association define varejo como “uma unidade de negócio que compra mercadorias de fabricantes, atacadistas e outros distribuidores e vende diretamente a consumidores finais e eventualmente a outros consumidores” (LAS CASAS, 2000, p.17). Segundo estes conceitos, o varejo estaria englobado num tipo de comércio,

feito basicamente através de lojas, e tratando-se das vendas diretas a consumidores finais, não definindo exatamente o perfil destes consumidores. Porém, KOTLER e ARMSTRONG (2004), acrescentam ao conceito um importante fator, definindo varejo como as atividades envolvidas na venda de bens ou serviços diretamente a consumidores finais para o seu uso pessoal, e não empresarial. Nesse conceito estão excluídas do varejo as vendas B2B, ou seja, aquelas feitas de empresa para empresa ou mesmo a compra de produtos para a utilização empresarial. Dessa forma, varejo só poderia ser considerado como as vendas feitas diretamente a consumidores finais do produto, através de lojas físicas ou não, considerando o grande crescimento do varejo sem lojas (Internet, por exemplo).

Dentro ainda desse conceito, LEVY (apud CUNHA JR., 1996, p.87) define a atividade varejista como sendo um “conjunto de negócios que adiciona valor a produtos e serviços vendidos para consumidores para o seu consumo pessoal ou familiar”. Esse conceito é bem mais atual, pois inclui na definição a idéia de valor agregado ou adicionado.

O varejo proporciona a redução do número de intermediários até o consumidor final, o que resulta em redução de custos.

Ao transferir funções mercadológicas, a empresa obtém vantagens porque permite que o fabricante se dedique mais ao seu objetivo principal de fabricação, ao mesmo tempo que cria uma especialização por parte dos varejistas por exercerem e especializarem-se nesse tipo de atividade, o que certamente proporciona redução nos custos operacionais da empresa em decorrência dessa especialização (LAS CASAS, 2000, p.18).

Segundo COBRA (1994), o varejo apresenta quatro características importantes:

- No varejo quem inicia a compra geralmente é o consumidor, sendo ele o tomador de iniciativa e decisor.
- O varejo apresenta um sentido de urgência. As pessoas precisam comprar e usar as mercadorias imediatamente.
- A venda é efetuada geralmente em pequenas quantidades.
- Normalmente o varejo possui uma localização fixa, e por isso, precisa atrair compradores.

O varejo também é altamente influenciado pelas mudanças econômicas e financeiras, sendo que essas se refletem diretamente no volume de vendas. COSTA

e SANTOS (2006) apontam que para facilitar e aumentar essas vendas, muitas empresas tem utilizado algum tipo de financiamento ao cliente final, facilitando a concessão de crédito e garantindo a compra. O mercado caracteriza-se também como tradicional absorvedor de mão de obra.

2.1.2.1 Classificação do varejo – tipos de lojas

Existem diversas classificações para os estabelecimentos varejistas, apresentando-se sob diversos formatos e tamanhos, sendo que novos tipos de varejo estão sempre surgindo. Alguns autores consideram as empresas de varejo em duas modalidades: varejo com loja e varejo sem loja, sendo a primeira a mais comum e estudada na literatura sobre o assunto (BORGES, 2001).

Segundo KOTLER e ARMSTRONG (2004), as lojas de varejo podem ser classificadas segundo diferentes características, dentre elas o volume de serviços que oferecem, a abrangência e a profundidade de suas linhas de produtos, os preços relativos que cobram e o modo como são organizadas.

Ainda segundo os autores as principais lojas de varejo classificam-se em:

- Lojas de especialidades
- Lojas de departamentos
- Supermercados / Hipermercados
- Lojas de conveniência
- Superlojas
- Lojas de desconto
- Varejistas de ponta de estoque
- Lojas de fábrica
- Clube de compras

2.1.2.2 Varejo no Brasil

O varejo brasileiro caracteriza-se por um crescimento lento, iniciado no período colonial, tomando força no início da industrialização e agravado por problemas de infra-estrutura e transporte (COSTA; PURKOTE e SANTOS, 2001). Mas recentemente, um grande fator de convivência e interferência direta nas vendas foi a inflação. Dessa forma, COSTA e SANTOS (2006) analisam que nesse período as empresas atuavam de forma ofensiva, não pensando em estratégias de preços e custos, mas sim em lucratividade financeira, caracterizando-se pela constante remarcação de preços, reflexo direto da oscilação da inflação.

Os anos 90 trouxeram mudanças significativas para o setor, como a liberação das importações e o aumento da concorrência interna. Essa concorrência gerou transformações nas posturas das empresas nacionais. Segundo COSTA e SANTOS (2006), em seu artigo sobre as características do varejo no Brasil, o plano de estabilização econômica impulsionou o atendimento a classes C, D e E, que possuíam uma demanda reprimida, assim como a entrada de produtos importados aumentou a concorrência e exigiu uma postura por parte dos varejistas. Essas empresas têm utilizado algumas modificações para se manterem no mercado, entre elas COSTA e SANTOS (2006, p.12) destacam as principais: troca de controle, fechamento de lojas, redução de funcionários, busca de maior capitalização, automação comercial e informática, alteração no mix de vendas, conhecimento do cliente, mudança de enfoque e planejamento de ações.

A reestruturação do mercado brasileiro também motivou a entrada de grandes varejistas mundiais, para os quais há uma certa saturação em seus mercados de origem e há uma atração pelo potencial de crescimento brasileiro (BORGES, 2001).

2.1.3 O conceito de Marketing de Varejo

Devido a todas essas transformações citadas anteriormente, os varejistas nacionais tiveram que procurar opções e maneiras de se manterem no mercado. Para isso, eles utilizaram conceitos de marketing de varejo, passando agora a

pensar no produto, no seu preço, distribuição, nas necessidades e desejos dos consumidores, no conhecimento do seu público, entre outros.

... as lojas estão ficando cada vez mais parecidas. A diferenciação entre os serviços dos varejistas também se deteriorou. Os clientes ficaram mais atentos e mais sensíveis aos preços. Não vêem razão para pagar mais por marcas idênticas, especialmente quando as diferenças estão diminuindo. Por todas essas razões, muitos varejistas hoje estão repensando suas estratégias de marketing (KOTLER; ARMSTRONG, 2004, p. 341).

O marketing de varejo seria a utilização de conceitos de marketing adaptadas às realidades específicas do varejo. Muitas pessoas entendem os conceitos de varejo e marketing como sendo processos de venda e promoção. Porém, a venda é apenas uma das funções do marketing de varejo, sendo que a principal delas é a prestação de serviços ao consumidor (BORGES, 2001).

A concepção aceita do composto mercadológico dos 4P's apresenta os conceitos de produto, preço, promoção e praça. Para LAS CASAS (2000), no caso do marketing de varejo alguns outros conceitos podem ser reforçados como o local de venda, a mercadoria, a comunicação específica para o varejo, o preço (incluindo promoções que agradam a esse tipo de público), serviços (relacionamento com o cliente), atributos físicos (aspectos de PDV) e pessoal (treinamento de funcionários). Esses conceitos formam os chamados componentes globais do marketing estratégico de varejo. "O varejo, como canal de distribuição, desempenha papel importante no marketing, pois as variáveis de produto, preço e comunicação dependem, em última instância do varejo" (COBRA, 1997, p. 337).

Assim, qualquer mudança que ocorra no setor varejista será capaz de provocar repercussões imediatas em todo o mercado, alterando o próprio composto de marketing de atacadistas e fabricantes.

2.2 SUPERMERCADOS E HIPERMERCADOS

Os supermercados e hipermercados podem ser diferenciados por suas características básicas, indo desde o tamanho de sua estrutura até o tipo de produtos vendidos em cada um deles.

Segundo estudo feito pelo BNDES (www.bndes.gov.br, 1996), supermercados podem ser considerados como aqueles de alcance de bairro, compras rotineiras, preços médios, pouca autonomia em termos de política de preços, predomínio de alimentos. Já os hipermercados são classificados como aqueles de localização em áreas de grande fluxo de pessoas e fácil acesso, destinado a compras de maior volume, preços mais baixos e com mais descontos, participação maior de não-alimentos em seu mix de produtos, oferecendo diversos itens para casa, automóveis, etc.

Para o presente estudo será utilizado o termo supermercado para designar tanto hiper como supermercados e suas derivações.

2.2.1 Histórico do setor de supermercados

O conceito de supermercados, ou *supermarket*, surgiu na década de 30 nos Estados Unidos. Seu primeiro idealizador foi Michael Cullen, que após ter sua idéia ignorada por seus patrões resolveu abrir a sua própria loja de auto-serviço. Com o tempo, a idéia foi se expandindo e tomou forças principalmente após a Segunda Guerra Mundial, quando os EUA passaram a exportar seu modo de vida para o resto do mundo (COSTA; PURKOTE; SANTOS, 2001). No Brasil, esse tipo de serviço apareceu somente na década de 50. A grande inovação era o auto-serviço, que apesar de parecer algo simples, constituiu fator de grande resistência.

Os consumidores de início rejeitaram esse tipo de serviço, pois achavam que somente por entrarem na loja já teriam obrigatoriamente que fazer a compra de algum produto, também estranharam o tamanho dos carrinhos e a mudança da forma de pagamento, como a conhecida “caderneta” ou o “fiado” (COSTA, PURKOTE e SANTOS, 2001). Ainda segundo os autores, as primeiras experiências

de auto-serviço surgiram em São Paulo, com o frigorífico Wilson, em 1947. Destacam-se também as Lojas Americanas, utilizando o sistema *self-service* no Rio de Janeiro, em 1952. Porém, os supermercados nos moldes atuais começaram a aparecer no início da década de 50, sendo o primeiro oficialmente registrado o Supermercado Americana, em 1953, em São Paulo.

Ao longo das décadas os supermercados passaram por transformações até chegar ao seu formato atual. BORGES (2001), analisa essa passagem, apontando que na década de 70 o setor obteve um grande crescimento com o surgimento das grandes cadeias e dos hipermercados. Já os anos 80 foram um período de crise, devido à alta inflação. O cenário varejista começou a melhorar na década de 90, com a derrubada da inflação e a estabilidade econômica do país. Essa estabilidade trouxe os conceitos de modernização, qualidade nos serviços e no atendimento ao cliente.

2.2.2 O conceito de supermercado

O principal diferencial dos supermercados para os demais tipos de comércio (tradicionais) era o auto-atendimento (*self-service*). Atualmente os supermercados não são a única forma de auto-serviço, mas é o que merece maior destaque devido a sua grande visibilidade e ao enorme mix de produtos existentes em sua linha, indo desde alimentos a artigos de decoração e eletro-eletrônicos.

Segundo KOTLER (2004, p. 337) supermercado pode ser definido como “lojas de auto-serviço relativamente grandes, de baixo custo, baixas margens, alto volume, projetadas para atender a todas as necessidades dos clientes em alimentação, artigos de lavanderia, higiene pessoal e limpeza doméstica”. É importante salientar que a variedade de produtos aumenta constantemente, não se resumindo a uma linha fechada de produtos.

Os supermercados estão sempre em constante aprimoramento e mudança de seu mix de produtos, incorporando artigos que possam interessar aos consumidores e facilitar suas compras rotineiras. Esse tipo de varejo é conhecido por dispor seus produtos em seções, de acordo com o item a ser vendido, e por utilizar o auto-

serviço, ou seja, o consumidor é quem escolhe a mercadoria e a paga no caixa, sem nenhum outro intermediário (BORGES, 2001).

Devido a todas essas características, o setor supermercadista foi um dos que mais cresceu na economia brasileira. “Em cinco décadas essa evolução saiu da era do varejo de armazéns, empórios e feiras livres para a instalação de uma rede de mais de 24 mil lojas cobrindo todo o país, segundo estudo Abras/ACNielsen 2001” (BORGES, 2001, p. 36). Devido ao enorme crescimento do setor, suas lojas passaram a se diferenciar por algumas características, sendo portanto, classificadas de acordo com seus formatos específicos.

2.2.3 Formatos de supermercados

As lojas pertencentes ao setor de auto-serviço foram classificadas e divididas de acordo com alguns itens como o tamanho da sua área de vendas, o número de itens oferecidos, o número de *check-outs*, a porcentagem de venda de não alimentos e de acordo com as suas seções, dividindo os itens em alimentos e não-alimentos, por exemplo. Abaixo segue a tabela com a atual classificação feita pela Associação Brasileira de Supermercados – ABRAS.

Quadro 1 – Classificação das lojas do setor de supermercados

Formato de lojas	Área de vendas/m2	Nº médio de itens	% de vendas não-alimentos	Nº de Check outs	Seções
Bares	20-50	300	1	-	Merceria, lanches e bebidas
Mercearias	20-50	500	3	-	Merceria, frios, laticínios e bazar
Padaria	50-100	1.000	1	-	Padaria, merceria, frios, laticínios, lanches

Minimercado	50-100	1.000	3	1	Mercearia, frios, laticínios, bazar
Loja de Conveniência	50-250	1.000	3	1-2	Mercearia, frios, laticínios, bazar, lanches
Supermercado Compacto	300-700	4.000	3	2-6	Mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínios, bazar
Supermercado Convencional	700-2.500	9.000	6	7-20	Mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínios, peixaria e bazar
Superloja	3.000-5.000	14.000	12	25-36	Mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínios, peixaria, padaria, bazar, têxtil, eletrônicos
Hipermercado	7.000-16.000	45.000	30	55-90	Mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínios, peixaria, padaria, bazar, têxtil, eletrônicos
Clube atacadista	5.000-12.000	5.000	35	25-35	Mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínios, bazar, têxtil, eletrônicos

Fonte: Adaptado de estudo coordenado pela Abras. BRITO, Denise. *Qual é o formato correto de sua loja*. SuperHiper, p.74-77, set.1998.

As lojas de auto-serviço possuem algumas outras características próprias que as diferenciam. Seguem abaixo suas principais diferenças, segundo dados do Informe Especial ABRAS – Associação Brasileira de Supermercados (1998 apud BORGES, 2001).

Loja de Conveniência: Normalmente localizada em postos de combustível ou áreas de grande concentração populacional. Ausência de não-alimentos. Preços 15% maiores que os dos supermercados.

Lojas de sortimento limitado: Preços baixos e poucas marcas, tradicional loja de desconto.

Supermercado: Normalmente só oferece alimentos e pode dispensar uma das cinco seções tradicionais.

Supermercado tradicional: Maior área (dados tabela acima), cinco seções tradicionais e às vezes padaria.

Superloja: Dá destaque a produtos prontos, semi-prontos e congelados. O setor de bazar pode representar até 10% das vendas.

Hipermercado: Modelo da loja importado da França, que funciona com 5 departamentos. A área destinada à alimentação ocupa mais da metade da loja.

Supercenter: Versão americana do hipermercado, tem as características de uma loja de departamentos com auto-serviço acrescida de um supermercado, que ocupa até 40% da área de venda. O *layout* de disposição das gôndolas cria seções isoladas dentro da loja.

Segundo dados do Ranking ABRAS (2006), dentro do setor de auto-serviço, 65% são supermercados, que correspondem a 60% das vendas, 6% são hipermercados com 0,9% das vendas e 29% são lojas de conveniência que correspondem a 39% das vendas do setor.

2.2.4 Tamanho do segmento supermercadista no Brasil

Poucos foram os setores que conseguiram um desempenho tão grande e rápido como o de supermercados, que vem crescendo ano a ano. Segundo o 29º Ranking Abras (2006), pesquisa oficial do desenvolvimento do auto-serviço no país, elaborada desde 1978, o setor conta com 72.884 lojas espalhadas por todo o território nacional, com ampliação de cerca de 1,7% da área de vendas e 1,8% do número de *check-outs*. Em 2005 o setor registrou um faturamento nominal de R\$ 106,4 bilhões, com crescimento real. Com este faturamento, o setor de auto-serviços

mantém a participação de 5,5% do Produto Interno Bruto (PIB). O número de empregos diretos cresceu 1,6%, totalizando 800.922 pessoas trabalhando diretamente no setor, registrando uma expansão de 1,3% no número de novas lojas. No segmento supermercadista o número de empregos diretos gerados fica em torno de 664.891. “Hoje o setor de supermercados é um dos que mais empregam no País e tem grande potencial de desenvolvimento” (SUPER HIPÉR, 2006, p.28) afirma o presidente da Abras, João Carlos de Oliveira.

O varejo de alimentos faturou R\$ 61 bilhões em 1995, sendo que no ano de 2000 esse faturamento passou para R\$ 67,6 bilhões, o que representou 6,2% do PIB brasileiro, sendo que desses, R\$ 62,1 bilhões são apenas do segmento de supermercados, o que representa 91% do faturamento do setor. (COSTA; PURKOTE; SANTOS, 2001). Esse crescimento vem se elevando ano a ano, principalmente devido a entrada de novos *players* e cresceu vertiginosamente até 2005, devido a consolidação desses novos atuantes e a grande expansão realizada.

Atualmente o segmento supermercadista corresponde a um faturamento de R\$ 95,9 bilhões, sendo que o setor de auto-serviços ao todo faturou R\$ 106,4 bilhões. Os supermercados brasileiros somam um total de 32.234 lojas com 128.934 *check-outs* e uma área de vendas de 13,3 milhões de metros quadrados (ABRAS, 2006).

Desde a metade da década de 90 houve um aumento no setor, graças a enxurrada de investimentos estrangeiros, caracterizando numa grande concentração dos negócios. O setor supermercadista neste início de século “movimenta-se em intenso ritmo de aquisições, fusões, inaugurações de lojas grandes e pequenas, segmentações, modernização de *layouts*, automação, informatização, contratações e treinamento de funcionários” (BORGES, 2001, p. 44). O Ranking Abras (2006) destaca as três empresas que ocupam os primeiros lugares no ranking, no ano de 2005:

1. Companhia Brasileira de Distribuição (Pão de Açúcar): faturamento de R\$ 16,169 bilhões e 15,2 % de participação de mercado.
2. Carrefour: faturamento de R\$ 12,546 bilhões e 6,4 % de participação de mercado.

3. Wal-Mart: faturamento de R\$ 11,7 bilhões e 11% de participação.

Os resultados do ranking demonstram o domínio do mercado por parte de redes internacionais, que crescem ano a ano, principalmente através de fusões com as redes locais. A principal diferença em relação aos outros anos foi a mudança de faturamento do Wal-Mart, que adquiriu a operação da rede Sonae, com mais de 400 lojas no País, acrescentando o faturamento do Sonae ao seu, e praticamente encostando no segundo colocado do ranking, o Carrefour (SUPER HIPER, 2006).

2.2.4.1 Entrada de multinacionais (supermercados internacionais)

O Brasil ganhou destaque como rota na expansão das redes internacionais de supermercados, principalmente desde a década de 90, quando a situação econômica do país começou a melhorar e o poder de compra da população aumentou. Nessa época, as aquisições e fusões fizeram parte desse crescimento, sendo que as atividades das principais redes no início de sua implantação estão resumidas abaixo (ALMEIDA, 1998, p. 101):

Carrefour (França): Assumiu o Eldorado (SP) em dezembro/97 e comprou 23 supermercados das Lojas Americanas em outubro/98. Entrou no país em 1974.

Grupo Pão de Açúcar: Comprou o Barateiro (SP) em maio/98 e várias pequenas redes.

Sonae (Portugal): Comprou o Real (RS) em duas etapas (1989 e 1997) e o Cândia (SP) em junho/98.

Jerônimo Martins (Portugal): Comprou o Sé (SP) em dezembro/97.

Bompreço: Associou-se ao grupo holandês Ahold em 1996 e comprou o Supermar (BA) em 1997, fortalecendo-se no Nordeste.

A partir desse período, essas redes passaram a aumentar cada vez mais seu número de lojas, expandindo sua área de atuação para diversos estados brasileiros. Outra rede de grande destaque e importância na entrada do Brasil foi o Wal-Mart

que expandiu sua área de atuação para a América do Sul, incluindo o Brasil, em 1995.

Para ALMEIDA (1998), as empresas estrangeiras viram no Brasil um enorme mercado, não abastecido completamente pelas redes já instaladas, necessitando assim de opções de compra e constituindo-se em grande fonte de lucros. Outro fator que levou a entrada de multinacionais foi os níveis de saturação, concentração e competição nos seus mercados de origem, principalmente na Europa e América do Norte, promovendo queda de rentabilidade e exigindo elevados níveis de investimento (ALMEIDA, 1998).

O setor de varejo no Brasil ainda é pouco concentrado, se comparado a outros países, como podemos perceber pela participação das cinco maiores redes nas vendas em 1997 (ALMEIDA, 1998, p. 100): Brasil 28%, EUA 33%, Inglaterra 48%, Chile 53%, Argentina 60%, França 70%. Este quadro se alterou nos últimos anos devido às fusões e aquisições, porém serve de base para a comparação da concentração de mercado nacional e internacional. Um exemplo disto é a Inglaterra e Alemanha, onde cinco redes de supermercados correspondem a 56% das vendas e a Suécia, onde três redes correspondem a 95% das vendas (BORGES, 2001).

As redes internacionais se sentiram atraídas pelo grande potencial de consumo que estava se delineando no mercado brasileiro, assim como a alteração do perfil de compra do consumidor, que estava comprando menos supérfluos e gastando mais em serviços, assim como em não alimentos, como eletroeletrônicos, por exemplo, (COSTA e SANTOS, 2006). O ranking divulgado pela revista *Supermarket News*, de 22 de maio de 2000 (apud BORGES, 2001), mostra o poderio dessas redes, analisando que o Wal-Mart e o Carrefour sozinhos, faturaram em torno de 250 bilhões de dólares em 1999 e disponibilizaram 13 mil pontos de venda em todo o planeta.

Com a entrada das multinacionais o setor varejista no Brasil incorporou o estilo de supermercados de outros países assim como seus formatos de lojas, produtos, formas de negociação, entre outros. Segundo BORGES (2001) os hipermercados são um formato de varejo importado da França, com as primeiras lojas instaladas no Brasil no final da década de 70. Já os supercenters são uma versão norte-americana do hipermercado.

Além de incorporar seus formatos de lojas e tipos de produtos, o varejo brasileiro passou por uma enorme mudança até mesmo na sua forma de negociação, principalmente com seus fornecedores. Segundo SOCORRO (2006), as grandes redes passaram a adquirir grandes volumes de produtos, assim como os fornecedores passaram a ter maior grau de dependência, pois não estar na gôndola de uma dessas grandes redes significa uma grande perda de mercado.

O varejo ou os supermercados possuem um enorme poder de barganha, hoje temos uma enorme categoria de produtos, grande diversidade, fornecida por vários fabricantes. Com isso, o varejo cada dia mais passou a ter condição de negociar com a indústria, comprando os produtos mais rentáveis para o seu negócio (SOCORRO, 2006, p. 4).

Essa negociação é feita, basicamente, de acordo com princípios como o *supply chain*, baseado no ganho de todos ao longo da cadeia, através de acordos realizados de parceria entre varejistas, atacadistas, fornecedores e distribuidores (COSTA; SANTOS, 2006). Essa disputa entre fornecedores e varejistas deve continuar, porém segundo MACHADO e OLIVEIRA (2003), há uma tendência de que o mercado de fornecedores também passe a se concentrar, o que formaria no longo prazo um monopólio bilateral, gerando um certo equilíbrio entre as forças.

Os que mais são afetados por esse processo são os pequenos produtores, que não possuem o mesmo poder de negociação e nem possibilidade de se integrar ao processo de logística e automação que o mercado exige.

2.2.4.2 Tendências no setor supermercadista

A tendência é o aumento cada vez mais acirrado da concorrência e a necessidade de adaptação por parte tanto dos produtores, como de fornecedores, distribuidores, pequenos varejistas, etc (BORGES, 2001). Para as autoras COSTA e SANTOS (2006) é extremamente necessário investir no conhecimento de seu público-alvo, assim como em inovações tecnológicas como logística, pesquisa, automação comercial, tecnologia da informação, treinamento de pessoal, fidelização de clientes, informatização, entre outros.

Ainda segundo COSTA e SANTOS (2006), as principais mudanças ocorridas nos super e hipermercados para a adaptação a nova realidade são: aumento do tamanho das lojas, pulverização, redução de custos, inovações no serviço ao cliente, mudanças de *layout* e disposição de mercadorias, expansão de marcas próprias e de financiamento ao consumidor, padronização de procedimentos de operação entre supermercados e fornecedores, entre outros.

2.3 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS

2.3.1 Concorrência

A disputa pelo consumidor, a chamada concorrência, está gerando uma enorme quantidade de estratégias para esse público, cada vez mais exigente e informado. A concorrência pode ser definida, segundo o dicionário Aurélio (1995) como sendo uma "... disputa ou rivalidade entre produtores, negociantes, industriais, etc. pela oferta de mercadorias ou serviços iguais ou semelhantes...". Essa disputa tem se acirrado ao longo dos anos, devido à quantidade cada vez maior de empresas e serviços praticamente semelhantes, forçando cada uma delas a adotar uma estratégia para conseguir conquistar o consumidor (BORGES, 2001). Existem muitas formas de diferenciação, como por exemplo, o preço, o produto, atendimento, layout e disposição da loja ou até mesmo preferência do consumidor por determinada marca.

Dentro do setor supermercadista, a concorrência pode ser classificada e dividida, segundo SOUZA e LEITE (1996) em dois tipos: concorrência direta, por meio de lojas de auto-serviço e hipermercados (em relação aos supermercados tradicionais), e a concorrência indireta, que se dá em nível de seções ou departamentos, como por exemplo, o setor de carnes concorrer com um açougue.

Para fazer frente a seus concorrentes, o supermercadista pode utilizar algumas ferramentas chamadas por SOUZA e LEITE (1996), como variáveis relativamente controláveis como: linha de produtos, decisões relativas a área de vendas, localização, ambientação e decoração, política de preços, decisões de *layout* e de *merchandising*, política promocional, comunicação na empresa supermercadista, atendimento no auto-serviço e serviços adicionais. Já COSTA e SANTOS (2006) expõem que a concorrência é crescente tanto entre formatos idênticos, como em formatos diferentes e até mesmo entre fornecedores e varejistas, principalmente no que diz respeito a supermercados, já que possuem uma enorme disputa entre marcas do produtor e marcas do distribuidor.

Atualmente, a concorrência a nível tanto nacional como mundial, tem levado a redefinições dos tipos de lojas e serviços oferecidos, precisando se adaptar as novas

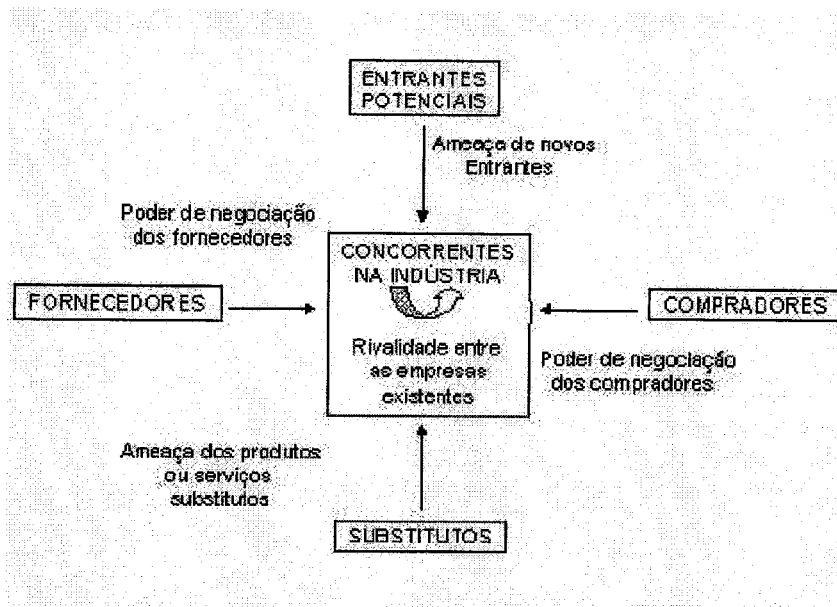
condições de mercado e tentando ser sempre inovador em suas estratégias. Neste caso, evidencia-se a necessidade de adoção de ações voltadas à melhoria dos serviços e do atendimento prestados, condições que podem alterar os níveis de percepção do consumidor e de relação custo/benefício (COSTA; SANTOS, 2006). O que se percebe é que cada dia mais, os produtos e serviços tendem a ser muito parecidos, sendo que são os pequenos fatores que diferenciam uma rede de outra. Portanto, a adoção de estratégias competitivas torna-se fator essencial à sobrevivência em um mercado extremamente competitivo.

2.3.2 As cinco forças competitivas

Toda a empresa deve possuir uma estratégia de atuação no mercado, de forma a conseguir acompanhar a concorrência. Mas para que se tenha essa estratégia é necessário que a empresa conheça a estrutura competitiva do setor, tendo assim, mais chances de enfrentar todos os agentes envolvidos no processo. A metodologia de análise de competitividade utilizada consiste nas *cinco forças competitivas*, modelo desenvolvido por Michael PORTER (1998). “... na luta por participação de mercado, a competição não se manifesta apenas através dos demais concorrentes. Pelo contrário, a competição em um setor tem suas raízes em sua respectiva economia subjacente e existem forças competitivas que vão bem além do que esteja representado unicamente pelos concorrentes estabelecidos...” (PORTER, 1998, p.11). Essas forças permitem que a empresa perceba a complexidade do mercado e aponte os fatores críticos de sua concorrência, podendo assim, criar uma estratégia adequada de atuação.

O modelo de Porter (1998) consiste na concepção de que o nível de rivalidade não é apenas determinado pelas empresas fornecedoras ou transformadoras, isoladamente. Ela é afetada por todos os agentes envolvidos na cadeia, do produtor e fornecedor de matérias-primas ao consumidor final. Nesse processo competitivo também fazem parte elementos como produtos substitutos e potenciais entrantes. As cinco forças competitivas correspondem aos pontos básicos

dessa cadeia de determinado produto. Segue diagrama com as cinco forças competitivas, modelo que pode ser aplicado a diversos ramos de negócio:



Fonte: Modelo adaptado de PORTER, Michael E. *Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1992, p.4.

Cada uma dessas forças busca uma estratégia que possibilite uma posição, de forma a se defender frente aos outros e na medida do possível, influenciá-los.

O conhecimento dessas fontes básicas de pressão competitiva propicia o trabalho preliminar para uma agenda estratégica de ação. Elas acentuam os esforços críticos e os pontos fracos da empresa, dão vida ao posicionamento da empresa no setor, tornam claras as áreas onde as mudanças estratégicas possam oferecer maiores vantagens e acentuam os lugares onde as tendências do setor prometem ser da maior importância, seja como oportunidade, seja como ameaça. (PORTER, 1998, p. 12).

Através de cada uma dessas forças forma-se a estrutura competitiva do setor. Podemos definir como novos entrantes as empresas que se inserem em um determinado mercado. "Os novos entrantes trazem novas capacidades, desejo de ganhar participação de mercado e, freqüentemente, concorrem com recursos substanciais" (PORTER, 1998, p.13). Quando uma empresa de outro ramo adquire uma empresa de um setor, pode também ser considerado como um novo entrante. O impacto da entrada dessas empresas depende das barreiras atuais e da reação dos concorrentes existentes à entrada dos mesmos (PORTER, 1998). Normalmente, os novos entrantes possuem poder e grande capital para a sua inserção no mercado, causando uma grande ameaça as empresas já instaladas.

Os fornecedores são uma forma competitiva importante, já que são o ponto de partida para a atuação de um segmento. A sua participação tem reflexo direto sobre os custos. “Os fornecedores podem exercer poder de barganha sobre os participantes de um setor, aumentando os preços ou reduzindo a qualidade das mercadorias e serviços adquiridos” (PORTER, 1998, p.16). Segundo PORTER (1998), existem alguns fatores importantes para a determinação do poder de um fornecedor, os principais são: concentração do mercado por poucas empresas, o nível de disputa com substitutos no fornecimento para a indústria, a indústria não ser um cliente importante para o fornecedor, o produto do fornecedor ser de vital importância para a empresa, entre outros. Os varejistas podem ganhar poder de barganha com os fornecedores quando se tornam importantes para ele, comprando em grande escala, ou mesmo quando conseguem influenciar as decisões de compra dos consumidores (PORTER, 1998).

Os substitutos são produtos similares aos já existentes no mercado, que desempenham as mesmas funções, concorrendo diretamente. “Os substitutos freqüentemente entram rapidamente em ação se algum desenvolvimento for feito, aumentam a competição em seus setores e provocam redução de custos e melhoria do desempenho” (PORTER, 1998, p.21). Esses produtos forçam a criação de um teto para os preços assim como reduzem os retornos potenciais de empresas.

Como último elemento da cadeia de forças competitivas temos os compradores. A sua característica principal é buscar uma redução nos preços, melhor qualidade nos produtos e vantagens que levem a preferência de um produto em detrimento de outro (PORTER, 1998). O autor ainda descreve que para atingir esses objetivos, muitas vezes os consumidores tendem a colocar uma empresa contra a outra, a fim de forçar essas vantagens de compra. De maneira geral, eles representam a linha de chegada, onde as empresas concentram seus esforços, tornando assim, os compradores detentores do poder de controlar o mercado.

Da convergência dessa forças cria-se um mapa de atuação, fazendo uma análise da concorrência e das estratégias do setor. Esse modelo é geral, podendo ser adaptado conforme o caso e o mercado em estudo. Ele constitui, juntamente com a análise da concorrência a base para a formulação de estratégias empresariais.

2.3.3 Estratégias Competitivas

Devido à formação de um ambiente extremamente competitivo, delinearam-se conceitos como o de estratégia, nos processos de gestão empresarial. Estratégia pode ser definida como “... um conjunto de objetivos, políticas e normas que guiam o esforço de marketing da empresa no correr do tempo – seu nível, mix e alocação, em parte de forma independente, e em parte como resposta a mudanças nas condições competitivas e ambientais” (SOUZA; LEITE apud KOTLER, 2004, p.162). Portanto, ela serve como forma de encontrar maneiras de sobreviver e permanecer no mercado, alterando conceitos e formas de atuação. Já a estratégia competitiva, também chamada de estratégia de unidades de negócio, diz respeito à “... criação de vantagem competitiva em cada um dos ramos de negócio ao que o grupo compete” (PORTER, 1998. p. 237). Ela visa a estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência.

As empresas ganham essa vantagem ao satisfazer as necessidades dos clientes de melhor forma do que os concorrentes (PORTER, 1998). Portanto, não basta apenas saber o que o consumidor deseja, torna-se necessário também, o conhecimento das estratégias adotadas pela concorrência. Segundo KOTLER e ARMSTRONG (2004) esse é o primeiro passo para a elaboração das estratégias competitivas de uma empresa. O conhecimento e avaliação da concorrência solidificam as bases sobre as quais atuar, moldando um rumo dos negócios e mostrando em que nicho a empresa pode se segmentar.

O segundo passo é identificar as melhores estratégias competitivas de marketing, que possam posicionar a empresa solidamente no mercado, frente à concorrência, garantindo a melhor vantagem competitiva. “A vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa” (PORTER, 1992, p. 2). Portanto, faz-se necessária a escolha de qual estratégia utilizar e sobre o escopo dentro do qual irá alcançá-la. “Ser tudo para todos é uma receita para a mediocridade estratégica e para um desempenho abaixo da média, pois normalmente significa que uma empresa não tem absolutamente qualquer vantagem

competitiva” (PORTER, 1992, p. 10). Isso não significa, porém, que uma mesma empresa possa utilizar diferentes estratégias para diferentes produtos, por exemplo.

Michael PORTER (1992), sugeriu a mais de uma década, três estratégias competitivas que as empresas poderiam adotar, são elas (KOTLER, 2004, p.488 e 489):

- Liderança pelo custo total: a empresa busca alcançar os menores custos de produção e distribuição, de modo que possa cobrar preços mais baixos do que seus concorrentes e conquistar uma grande participação de mercado. “Um produtor de baixo custo deve descobrir e explorar todas as fontes de vantagem de custo. Via de regra, estes produtores vendem um produto-padrão, sem maquiagem, e dão ênfase considerável à obtenção de vantagens de custo absoluto e de escala de todas as fontes” (PORTER, 1992, p.11). Com preços equivalentes ou mais baixos que os da concorrência, a tendência é a de retornos mais altos. No entanto, o produto deve ser comparável ou aceitável em relação aos demais, pois senão acabará diminuindo seu preço muito abaixo do da concorrência, podendo anular a sua estratégia de custo favorável (KOTLER, 2004).

- Diferenciação: caracteriza-se pela procura por um desempenho superior, como uma linha de produtos, o sistema de entrega ou um programa de marketing altamente diferenciado. A empresa busca ser única, de acordo com algumas variáveis altamente valorizadas pelos compradores. “Ela seleciona um ou mais atributos, que muitos compradores numa indústria consideram importantes, posicionando-se singularmente para satisfazer estas necessidades” (PORTER, 1992, p.12). A empresa deve estar atenta aos custos referentes a essa diferenciação, buscando uma proximidade aos preços da concorrência. Um exemplo disso é a empresa Dell, que vende computadores, mas ao mesmo tempo oferece um serviço de diferenciação de seus concorrentes, que é a possibilidade de escolha dos componentes do produto de forma individual, de acordo com a necessidade do cliente.

- Enfoque (Foco): a empresa busca ser a melhor em alguns poucos segmentos de mercado, em vez de procurar o mercado inteiro. Empreende a liderança de mercado em custos ou diferenciação dentro do segmento-alvo. Essa

estratégia pode trazer grandes lucros em segmentos que não estão sendo bem atendidos por concorrentes com alvos amplos (KOTLER e ARMSTRONG, 2004).

2.3.3.1 Posições competitivas

As empresas que competem em um mesmo mercado se diferenciam pelas estratégias que adotam, assim como por seus objetivos e recursos, ocupando posições diferentes no mercado (PORTER, 1998). Grandes empresas podem, no entanto, ocupar posições diferentes de acordo com seus diferentes produtos. Segundo KOTLER e ARMSTRONG (2004), existem quatro posições competitivas diferentes e estratégias específicas para cada uma delas:

1. Líder: Possui a maior participação de mercado e lidera as outras empresas em termos de preço, produtos, distribuição e promoção. É o caso de empresas como a Coca-Cola, McDonald's, Wal-Mart, entre outras. Estratégias que podem ser adotadas: expansão do mercado total e proteção e expansão da participação de mercado.

2. Desafiante: Ocupam a segunda ou terceira colocação no mercado, aspirando sempre a primeira colocação. É o caso de empresas como a Pepsi, Ford, Colgate, etc. Como estratégias competitivas, elas podem desafiar a líder ou as suas concorrentes com mesma posição, podendo fazer um ataque direto ou indireto, mostrando suas qualidades e lançando inovações de mercado.

3. Seguidora: Muitas empresas preferem seguir a líder ao invés de desafiá-la. A seguidora aprende com a líder e copia ou aprimora seus produtos, normalmente com muito menos investimento. Uma seguidora deve saber manter e conquistar novos clientes. Deve procurar manter baixos custos de produção e alta qualidade de produtos e serviços.

4. Ocupante de nicho: Essas empresas visam segmentos específicos de mercado ao invés de tentar atingir todo ele. Dessa forma, ele conhece o seu nicho melhor do que ninguém, podendo atendê-lo da melhor forma. Sua principal estratégia deve ser a especialização.

3 METODOLOGIA

Segundo MATTAR (1994), a metodologia mostra o caminho a ser seguido, norteador as decisões do pesquisador, através das fontes e ferramentas disponíveis. Diferentes metodologias pedem diferentes formas de coleta e análise de dados, de maneira a atender aos objetivos da pesquisa, tanto técnica como economicamente. SAMARA e BARROS (2002, p.6) definem a pesquisa de marketing como "...projetos formais que visam a obtenção de dados de forma empírica, sistemática e objetiva para a solução de problemas ou oportunidades específicas relacionadas ao marketing de produtos e serviços".

Nesse estudo busca-se obter informações que contribuam para responder ao problema levantado: Quais as estratégias de marketing adotadas pelos supermercados regionais diante da entrada de empresas multinacionais? O problema delimita o objeto de estudo, e pede a identificação dos procedimentos metodológicos a serem utilizados durante a elaboração da pesquisa. Para tanto, delinearam-se algumas questões, a fim de atingir os objetivos visados pelo estudo.

O objetivo geral é **identificar as estratégias de marketing utilizadas pelos supermercados locais para se manter no mercado diante da intensiva entrada de grupos internacionais**. Como objetivos específicos encontram-se:

- Analisar o varejo supermercadista anterior à década de 90 e o cenário atual, assim como a mudança no comportamento de compra do consumidor.
- Avaliar a entrada de supermercados de redes multinacionais no Brasil, assim como o impacto e as mudanças ocorridas nos mercados regionais.
- Analisar o cenário supermercadista de Curitiba, anterior e posterior à entrada de empresas estrangeiras.
- Verificar as estratégias competitivas adotadas pelos supermercados locais, em especial os situados na cidade de Curitiba.
- Descobrir as estratégias e táticas de marketing utilizadas como forma de permanecer no mercado por algumas redes curitibanas, assim como a sua postura atual.

3.1 Delineamento da pesquisa - Métodos

Para atingir os objetivos desta pesquisa adotou-se como principais recursos metodológicos os estudo exploratórios e os estudos descritivos. O projeto teve início com uma pesquisa exploratória sobre o tema, o que permitiu um aprofundamento sobre o assunto, assim como uma melhor compreensão do ambiente em estudo. A pesquisa exploratória tem como principais características a “informalidade, a flexibilidade e a criatividade, e neles procura-se obter um primeiro contato com a situação a ser pesquisada ou um melhor conhecimento sobre o objeto em estudo levantado e hipóteses a serem confirmadas” (SAMARA e BARROS, 2002, p.29). Para tanto, foram utilizadas fontes secundárias como levantamentos bibliográficos feitos através de livros de autores clássicos da área de marketing, assim como teses e dissertações, revistas especializadas, matérias publicadas em jornais, estudos de caso, relatórios e publicações de instituições e associações relacionadas ao assunto.

O segundo passo inclui os estudos descritivos, que podem ser entendidos como aqueles que “procuram descrever situações de mercado a partir de dados primários, obtidos originalmente por meio de entrevistas pessoais ou discussões em grupo, relacionando e confirmando as hipóteses levantadas na definição do problema de pesquisa. Já MATTAR (1994, p.143) define dados primários como “aqueles que não foram antes coletados, estando ainda em posse dos pesquisados, e que são coletados com o propósito de atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento”.

No projeto em questão, os estudo descritivos foram utilizados na busca de dados primários obtidos através de pesquisas pessoais junto ao setor de marketing dos supermercados locais situados na região de Curitiba. Esse método permite a obtenção de dados qualitativos, levantando dados e estratégias de marketing adotadas pelos mesmos para se manter no mercado, diante da entrada de multinacionais supermercadistas.

3.2 Método e instrumento de coleta de dados

A coleta de dados foi definida por MATTAR (1994, p.104) como sendo “o documento através do qual as perguntas e questões serão apresentadas aos respondentes e onde serão registradas as respostas e dados obtidos”. Diversos autores classificam de forma diferente o método para a coleta de dados. COBRA (1997) estabelece os métodos da observação e da experimentação. Já MATTAR (1994) também define dois métodos, mas com nomenclaturas diferentes. Para o autor, esses métodos seriam os da comunicação e da observação. Já SAMARA e BARROS (2002) definem três métodos para a coleta de dados, sendo eles: Observação, Inquérito ou Contato e o método Interativo.

Os métodos de coleta de dados determinam a maneira como os dados são obtidos no projeto. Para o estudo em questão e baseando-se nos métodos definidos por SAMARA e BARROS (2002), utilizou-se o método do inquérito ou contato, baseando-se na entrevista pessoal. “... com ela se obtêm o maior número de informações possível do entrevistado, embora haja sempre uma caracterização da artificialidade da situação e possível influência do entrevistador sobre o entrevistado” (SAMARA e BARROS, 2002, p. 65). A pesquisa de entrevista pessoal foi feita com os responsáveis pelo departamento de marketing dos supermercados curitibanos, com capital essencialmente paranaense, no período da entrada de supermercados multinacionais.

Também foi utilizado o método da observação, na visita e registro das características dos ambientes das lojas estudadas. Esse método não envolve questionamentos e respostas, mas sim consiste no registro de comportamentos, fatos e ações relacionadas à pesquisa (MATTAR, 1994).

Como instrumento de coleta de dados foi utilizado o Não Estruturado Não Disfarçado (SAMARA e BARROS, 2002). Não estruturado por tratar-se de pesquisa qualitativa e ser aplicado através de um roteiro de pesquisa, e não disfarçado por expor claramente aos entrevistados o objetivo da pesquisa. Como instrumento pode-se utilizar o questionário (para pesquisas quantitativas) e o roteiro (para pesquisas qualitativas). O questionário apresenta perguntas ao entrevistado exatamente com as mesmas palavras, na mesma ordem e com as mesmas opções de resposta para

todos os entrevistados. Já o roteiro pode apresentar alterações de acordo com a vontade de entrevistador ou o andamento da pesquisa (SAMARA e BARROS, 2002). Como a entrevista pessoal utiliza questões abertas e de profundidade, elaborou-se um roteiro de pesquisa, porém tentando sempre obedecer a ordem e a estrutura das perguntas na hora da entrevista. O roteiro para o departamento de marketing era composto por 13 perguntas abertas (vide anexo 1) e foi aplicado em abril de 2007, com 2 entrevistados, responsáveis pelo departamento de marketing de supermercados de Curitiba.

No estudo da observação, o instrumento utilizado foi a análise dos itens que poderiam ter relevância para a pesquisa, através da visita ao local e impressões obtidas pelo pesquisador. Também foram utilizados como instrumento para a coleta de dados bases da literatura, assim como entrevistas realizadas por outros meios e coleta de dados via internet.

3.3 Amostragem

A amostra pode ser definida como "... uma parte de um universo, ou população, com as mesmas características destes" (SAMARA e BARROS, 2002, p. 91). As amostras são representativas de um universo, já que na maioria das pesquisas o universo pesquisado é muito grande, faz-se necessária a utilização e aplicação das entrevistas a um pequeno número representativo dessa população.

A pesquisa utilizada no projeto foi feita através de uma amostra não-probabilística, por ser selecionada através de critérios subjetivos do pesquisador, de acordo com sua experiência e com os objetivos do estudo (SAMARA e BARROS, 2002). Essa amostra não utiliza, portanto, conceitos estatísticos para a sua definição.

Dentro ainda dessa amostra não-probabilística definiu-se a amostra por julgamento, ou seja, aquela cujos "... elementos da amostra são selecionados segundo critérios de julgamento do pesquisador, tendo como base o que se acredita que o elemento selecionado possa fornecer ao estudo" (SAMARA e BARROS, 2002, p. 94). Portanto, para a definição dos entrevistados, assim como do número de

entrevistas utilizou-se o critério de julgamento, escolhendo aqueles supermercados paranaenses que existiam no período de entrada de concorrentes internacionais e que resistiram até hoje, buscando saber que instrumentos utilizaram para tal.

O número de entrevistados resumiu-se a dois supermercados de destaque na cidade de Curitiba, por serem praticamente os únicos a permanecerem atuando essencialmente com capital local, não cedendo a fusões com as redes internacionais. O resto do mercado é dominado por redes multinacionais ou mesmo redes locais que foram compradas por essas redes internacionais, mas permanecem com seu antigo nome. Os demais supermercados são menores redes, e, portanto, de menor expressão no mercado supermercadista, oferecendo menos riscos às redes internacionais.

Essas duas redes locais servem como base de estudo das estratégias de sucesso para mantê-las no mercado até os dias atuais, lutando contra a concorrência das multinacionais sem nenhum tipo de fusão.

3.4 Tratamento dos dados

Após a coleta, os dados foram analisados e transferidos como forma de informações que complementem os dados obtidos no estudo de caso. A tabulação é “a padronização e codificação das respostas de uma pesquisa” (SAMARA e BARROS, 2002, p.103). Já a análise dos dados é a “descrição do quadro de tabulação referente aos valores relevantes” (SAMARA e BARROS, 2002, p. 103).

Na pesquisa aplicada neste projeto, foram analisadas e interpretadas todas as respostas obtidas, de forma a evitar distorções nas respostas. Esses dados foram acrescentados às informações já obtidas através de outros meios, assim como a observação feita nas lojas das redes pesquisadas. Como as perguntas baseavam-se em questões abertas, e para facilitar a sua interpretação, as respostas foram divididas de acordo com suas categorias, delimitando assuntos específicos.

Esses questionários possibilitaram uma análise geral da forma como as redes locais fizeram para permanecer no mercado diante da entrada de vários e fortes concorrentes. Eles constituem uma opinião isolada, mas ao mesmo tempo

representativa dos supermercados locais, servindo como base para o estudo em questão.

3.5 Limitações metodológicas

Como limitações ao estudo pode-se citar a falta de material bibliográfico específico, que apresentasse estratégias de pequenos supermercados para enfrentar a concorrência internacional. Poucos são os estudos no setor, a maioria é muito abrangente, tratando do setor de auto-serviços e especificando algumas características dos supermercados.

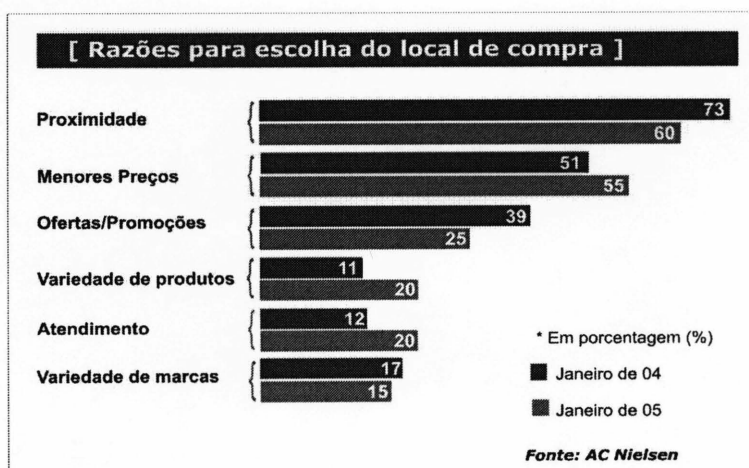
Houve também dificuldade de acesso para entrevista à profissionais de marketing de supermercados locais, não fornecendo todas as informações que poderiam ser possíveis para incrementar a pesquisa e chegar a melhores conclusões sobre as suas estratégias utilizadas para enfrentar a concorrência. Foram colocados muitos empecilhos burocráticos por parte dessas empresas, além de falta de tempo para responder as perguntas em profundidade.

4 ESTUDO DO TEMA

4.1 SUPERMERCADO DE VIZINHANÇA – O MERCADO CURITIBANO

Devido às transformações ocorridas nos modos e padrões de consumo, as empresas varejistas tiveram que se adaptar as novidades do mercado, atendendo as exigências de seus clientes. “Não resta dúvida de que o consumidor está em busca da conveniência total. Por isso, o formato de loja varejista que mais conseguir se aproximar desse conceito terá grandes chances de sucesso” (BORGES, 2001, p. 81). Dessa forma, os supermercados de pequeno porte tiveram que se adaptar e utilizar o conceito de conveniência, se ajustando as demandas existentes em sua localidade.

Os supermercados de vizinhança se originaram dessa necessidade dos clientes, adequando a conveniência à proximidade de suas residências. Há anos atrás, essas lojas de vizinhança eram conhecidas como “pequenos armazéns de bairro, em que muitas vezes o dono conhecia a preferência de cada um de suas poucas dezenas de clientes e os atendia pelo nome...” (AZEVEDO e POMERANZ, 2003, p.05). Esse conceito atualmente diz respeito a supermercados compactos, principalmente nas grandes cidades, onde o hipermercado costuma estar bem longe da casa da maioria dos consumidores finais. Segundo estudo da AC Nielsen, divulgado pela Revista Distribuição, os consumidores buscam o supermercado de vizinhança por diversos fatores, entre eles os mais significativos são os que constam no gráfico a seguir:



Fonte: Adaptado da Revista Distribuição, Janeiro de 2006, p.26.

O estudo mostrou a importância da proximidade de casa para a escolha do local de compra, destacando-o como elemento mais significativo. Outra tendência inesperada é encontrar grandes redes como o Carrefour, por exemplo, com lojas de 800 metros quadrados, em bairros de periferia. Em seus ambiciosos projetos de expansão, elas sabem que precisam do supermercado de vizinhança como ferramenta estratégica e de lucratividade. (SUPERHUPER, maio 2000 apud BORGES, 2001).

Os supermercados de bairros podem ser encontrados em diversos tamanhos e formatos. Eles podem variar de 251 a 1.000 m², média de 6.939 itens e 7 *check-outs* (SUPERHUPER, maio 2000 apud BORGES, 2001). Esses supermercados contam ainda com basicamente 5 seções básicas: mercearia, açougue, FLV (frutas, verduras e legumes), frios, laticínios e bazar.

Para explicar a atratividade dos consumidores às compras de vizinhança é importante destacar alguns elementos que fornecem fonte de diferenciação, como os definidos por SOCORRO (2006): preços e produtos mais populares, entrega em domicílio, produtos de padaria, hortifrutigrangeiros e açougue sempre frescos, proximidade de casa e facilidades de pagamento.

4.1.2 O cenário supermercadista de Curitiba

A realidade do setor supermercadista de Curitiba passou por inúmeras transformações na década 90, mais especificamente depois de 1997, com a entrada de novos concorrentes que mudaram a competitividade do setor, antes dominado por supermercados locais ou mesmo de vizinhança. Segundo GONÇALEZ (2004, p.28), essa expansão tem origens sustentadas por uma possível demanda reprimida, baseada em indicadores econômicos como:

- De 1991 a 2003, Curitiba foi a capital que obteve o maior crescimento médio da população – 2,6% ao ano.
- O potencial de consumo anual da cidade é de US\$ 7,5 bilhões, contra US\$ 6,9 bilhões de Porto Alegre.

- O consumo *per capita* do curitibano é de US\$ 4.768, contra US\$ 4.293 do paulistano e US\$ 2.500 da média nacional.

- A cidade possui as maiores porções de classe A/B entre os grandes centros do país, fator que indica um elevado poder de consumo de sua população.

- Conquista da quarta posição no ranking dos 50 maiores municípios do país com maior Índice de Potencial de Consumo (IPC) em 2004.

Segundo dados do Ranking Abras (2006), o Paraná está em quinto lugar no ranking supermercadista brasileiro, com um faturamento de cerca de 3,9 bilhões de reais e 322 lojas espalhadas pelo estado. O estado ainda emprega cerca de 20.378 pessoas, conta com uma área de vendas de 379.6936 metros quadrados e 2.765 *check-outs* (SUPER HIPER, 2006).

Ainda segundo dados da Associação Brasileira de Supermercados (Abras), Curitiba tem um hipermercado para cada 110 mil habitantes. A concentração é bem maior do que em São Paulo, que tem um estabelecimento para cada 615 mil habitantes e Porto Alegre, cuja comparação é um hipermercado para cada 230 mil habitantes. (E. NEWS, Apras, 2006).

4.1.2.1 Empresas existentes antes da entrada de grupos internacionais

Entre as empresas que já compunham o setor supermercadista de Curitiba, destacam-se algumas de maior relevância, tanto por suas características históricas e de tradição, como pelo envolvimento no processo de concentração que se iniciou na década de 90.

Mercadorama:

Surgiu como um armazém no começo do século XX, fundado por Pedro Demeterco. Quando Pedro faleceu, seu filho José Luiz tornou-se o pioneiro na implantação do auto-serviço em Curitiba, transformando o armazém no supermercado Mercadorama, em 1951 (ALBERTI, 1998). Ao longo dos anos a rede foi se expandindo, procurando ocupar a região central da cidade.

No ano de 1998, o Mercadorama era a maior rede de supermercados do estado do Paraná, contando nessa época com 12 lojas na capital e um hipermercado em Maringá. Segundo ALBERTI (1998), o Mercadorama alcançou o primeiro lugar na preferência dos consumidores (47,1% dos entrevistados) em pesquisa realizada pela Associação Paranaense de Supermercados em 1998, alcançando assim enorme força e tradição no mercado.

O Mercadorama foi adquirido pela rede Sonae em 1998. Na época ela possuía 13 lojas, contando atualmente com 24 lojas e ocupando o primeiro lugar no ranking do estado.

Senff Parati:

A marca Senff surgiu em 1892, no centro de Curitiba. Foi uma das pioneiras no auto-atendimento na década de 60, utilizando a marca Parati para seus supermercados durante 25 anos. O parati surge em 1961 como a segunda rede do gênero na cidade. A rede também obteve grande expansão, tornando-se em 1999 a segunda colocada entre as empresas de supermercados com sede no Paraná. Neste ano a rede contava com 12 lojas no estado. No ano de 2000 o Parati acaba sendo comprado pelo Grupo Pão de Açúcar.

Coletto (Coletão):

Surgiu como Coletto, alterando depois o seu nome para Coletão. Foi fundada em 1975 em Curitiba. No ano de 1999 a rede Coletão também prosperava como uma das maiores redes com sede no estado, conquistando a preferência de grande parte dos curitibanos (13,7% pesquisa Apras, 1998 apud ALBERTI, 1998). Os supermercados Coletão foram adquiridos pela rede Sonae, acabando por perder a sua nomenclatura.

Condor:

A rede de supermercados Condor foi fundada em 1974, quando Pedro Joanir Zonta, seu atual proprietário, abriu a primeira loja no bairro do Pinheirinho. Ao contrário dos demais mercados, principalmente o Mercadorama, o Condor procurou atingir os bairros periféricos da cidade. “A periferia precisava ser atendida e, por

outro lado, eu tinha de desviar dos concorrentes fortes porque eu não era forte o suficiente para enfrentá-los” afirma Zonta em entrevista ao caderno de Marketing em parceria da Gazeta do Povo com a Fae Business School. (SÉRIE MARKETING – GAZETA DO POVO, 2006, p.12). Somente depois de uma maior expansão, a partir da década de 90, é que a rede explorou a atuação no centro da cidade. Em 1986, ele já tinha uma rede de 14 supermercados de grande porte em Curitiba e mais cinco na região metropolitana e um em Apucarana. Já no ano de 2000, o Condor era o 17º no ranking nacional, sendo a única rede de grande porte a continuar operando com capital integralmente paranaense (COSTA; PURKOTE e SANTOS, 2001). Atualmente a rede de supermercados Condor possui 23 lojas, sendo 8 hiper e 14 supermercados em cidades como Curitiba, Araucária, Lapa, São José dos Pinhais, Paranaguá, Ponto Grossa, Apucarana, Londrina e Maringá. Sua previsão de faturamento para 2007 é de R\$ 1 bilhão de reais.

Segundo dados do Ranking Abras 2006, o Condor ocupa o décimo segundo lugar no ranking nacional, o terceiro lugar na região sul e o primeiro no ranking paranaense de supermercados.

Festval:

Os supermercados Festval surgem em 1995, época de maior entrada das multinacionais em Curitiba. A rede foi se expandindo, abrindo novas lojas em 1997, 1999, 2000. Em 2002 o Festval passa por uma cisão ficando com apenas 2 lojas com seu nome e abrindo mais uma em 2003. No mesmo ano, a rede é comprada pelos supermercados Beal, rede com mais de 20 anos de atuação em Cascavel, mantendo o nome Festval em seus supermercados.

Atualmente o Festval ocupa o 41º lugar no ranking Abras 2006 (SUPER HIPER, 2006), é o 7º colocado na região sul e ocupa o 3º lugar no ranking paranaense de supermercados.

Essas são as redes que tiveram maior destaque em Curitiba no período anterior a entrada de novos concorrentes, em especial as multinacionais varejistas. Todas elas procuraram fazer frente a essa entrada, buscando se manter no mercado. Esses novos *players* acabaram forçando esses supermercados a

adotarem uma mudança de estratégia ou mesmo renderem-se a fusões com essas novas redes.

4.1.2.2 Entrada de supermercados internacionais em Curitiba

A expansão do setor na cidade de Curitiba é resultado tanto de seus fatores econômicos e de atração, como pela estabilidade trazida pela nova moeda. Dessa forma, tanto empresas nacionais como internacionais iniciaram sua expansão no mercado brasileiro a partir da década de 90. Essas empresas são chamadas por PORTER (1998) de novos entrantes. É importante salientar que mesmo aquelas empresas que assumem o controle de empresas já instaladas no setor também são novos entrantes (PORTER, 1998). Essas empresas assumem o mercado através de aquisições e fusões, trazendo consigo uma nova estrutura organizacional. Segue breve atuação dessas novas redes entrantes no Brasil e especificamente em Curitiba:

Grupo Sonae Distribuição Brasil:

O grupo é conhecido como um dos maiores grupos privados Português, tendo negócios não apenas no ramo de varejo como também em telefonia móvel, informática e comunicação. O Sonae nasceu em 1959 como produtor de laminados de madeira. Sua internacionalização coincidiu com a entrada de Portugal na União Européia. Em 1985 o grupo adquiriu uma rede de supermercados e associou-se ao grupo francês Promodes, já atuantes no ramo. Dessa forma, o Sonae passou a investir na abertura de hipermercados tanto em seu país como no exterior. Em Portugal o grupo utiliza as marcas Modelo para supermercados e Continente para hipermercados.

A entrada do Sonae no Brasil ocorreu em 1990, ao adquirir 26% das ações do Real, dando origem a Companhia Real de Distribuição. Em 1997, o grupo português adquiriu a totalidade da companhia Real, iniciando um processo de expansão. É nesse momento que ela abre seu primeiro hipermercado na cidade de Curitiba, com a marca BIG. A empresa utiliza no Brasil a mesma forma de distinção de marcas:

BIG para hipermercados e marcas regionais (Real, Mercadorama, Cândia) para os supermercados. Essas marcas também foram adquiridas pelo grupo, sendo que no Paraná, o Sonae adquire a maior rede atuante no setor, o Mercadorama. O grupo comprou também em 1999 outras duas redes paranaenses, Coletão e Muffatão, garantindo assim a sua presença na região. Outras redes de supermercados regionais foram adquiridas, fazendo o grupo chegar em 1999 com 47 lojas e 12 mil empregados, contanto em 2000, com 164 lojas e o dobro de funcionários.

O grupo Sonae acabou sendo comprado em dezembro de 2005 por outro entrante estrangeiro, o Wal-Mart. Segundo o jornal GAZETA DO POVO (GUIDO ORGIS, Agosto 2005, p.20) quando se deu início as negociações, o presidente do Sonae, Belmiro de Azevedo, mostrou o seu descontentamento com os negócios no Brasil, fator que gerou a venda para o Wal-Mart. O grupo teria investido em torno de um bilhão de euros para adquirir redes tradicionais locais e montar o hipermercado BIG. “Os problemas começaram com a dificuldade de se adaptar ao estilo do consumidor brasileiro e foram potencializados por lojas deficitárias e desvalorização cambial” (GAZETA DO POVO, 2005, p.20). A venda do grupo Sonae foi concretizada em dezembro de 2005, tornando o Wal-Mart a rede líder no setor de supermercados no Paraná.

Carrefour:

O grupo Carrefour iniciou a sua atuação no início da década de 1960 na França. Em poucos anos obteve um grande crescimento, tornando-se uma das maiores redes de varejo do mundo, iniciando assim, a sua expansão internacional. Atualmente o Carrefour conta com 7.000 lojas por todo o mundo, em 19 países (www.carrefour.com.br, 2007). O Carrefour chegou ao Brasil em 1975, inaugurando uma loja em São Paulo, tornando-se a primeira rede de supermercados estrangeira a chegar ao Brasil. “Trazendo uma nova forma de administração já experimentada em outros países e crescendo a partir da construção de filiais tanto neste Estado como nos demais, o Carrefour chegou ao início dos anos 90 como a maior rede de supermercados do país” (COSTA; PURKOTE e SANTOS, 2001, p.7). Em 1999 o Carrefour adquire 85 supermercados no Brasil, entre elas 23 unidades das Lojas

Americanas, além de lojas como Planaltão, Roncetti, Mineirão, Rainha, Dallas e Continente.

O Carrefour chegou à cidade de Curitiba no ano de 1981 onde instalou o Carrefour Pinhais. Atualmente, além da loja em Pinhais o Carrefour conta com mais duas nos bairros do Parolin e Champagnat. A rede francesa, que durante a década de 90 foi a maior rede de supermercados do Brasil, hoje ocupa a segunda posição no ranking com faturamento de R\$ 12,546 bilhões de reais (ABRAS – SUPER HIPER, 2006).

Companhia Brasileira de Distribuição – Pão de Açúcar:

O Grupo Pão de Açúcar foi fundado em 1943, pelo português Valentim dos Santos Diniz, pai de Abílio Diniz, com uma doceria na região central de São Paulo. Apenas em 1954 é que o grupo inaugurou seu primeiro supermercado, sendo que após cinco anos, já possuía 40 lojas. Durante a década de 70, o grupo foi o responsável pela abertura dos primeiros hipermercados no Brasil. O Pão de Açúcar obteve um crescimento vertiginoso, passando na década de 80, a faturar cerca de um bilhão de dólares. Com essa estrutura o grupo tornou-se a maior rede varejista no Brasil. No entanto, no final da década de 80, ela perde o posto para a rede francesa Carrefour, devido a problemas causados por disputas familiares, crises de sucessão e brigas por divisões acionárias (COSTA; PURKOTE e SANTOS, 2001). A administração da rede acabou sendo passada totalmente para as mãos de Abílio Diniz, que fez uma série de ajustes, entre elas redução do quadro de funcionários, redução do número de lojas, atuação somente no ramo de supermercados, entre outros. Após esses ajustes a rede retoma a sua posição de liderança em 2000.

O grupo Pão de Açúcar iniciou suas atividades na cidade de Curitiba inaugurando o primeiro hipermercado na cidade, o Jumbo. Em 2000 adquire a rede paranaense Parati, aumentando o seu poder na região. Em 2001 a rede já contava com 10 supermercados Pão de Açúcar e 2 hipermercados Extra (marca inaugurada em 1989, antigo Jumbo).

Como forma de permanecer no mercado, o Grupo Pão de Açúcar associou-se ao grupo francês Cassino em 1999. Através dessa associação o grupo passa a ter acesso a novas tecnologias e a possibilidade de vender produtos com marcas

próprias, atividade na qual o grupo Cassino já atuava desde 1901. A partir de 2012, por contrato, a rede francesa poderá comprar de Abílio Diniz o restante das ações e se tornar a dona da companhia.

Foi a partir do ano de 2000 que o Pão de Açúcar retomou a sua posição de líder no ranking, com bandeiras como Extra, Pão de Açúcar, Comprebem Barateiro e ExtraEletro, além de atuar no comércio eletrônico com o Pão de Açúcar Delivery e Extra.com. No ano de 2006, a rede Pão de Açúcar ainda detém a liderança com 15,2% do mercado e faturamento de R\$ 16,169 bilhões (ABRAS, 2006).

Atualmente a rede Pão de Açúcar conta no Paraná com 8 supermercados Pão de Açúcar e 2 Extra, sendo que em todo o Brasil o grupo administra 556 lojas com as suas diversas bandeiras (www.grupopaodeacucar.com.br, 2007).

Wal-Mart:

O Wal-Mart foi fundado por Sam Walton, nos EUA em 1962, adotando o modelo de auto-serviço. Apenas trinta anos depois, o Wal-Mart se tornou a maior rede varejista dos Estados Unidos, passando depois a se expandir pelo mundo. Partindo de uma base de 2220 lojas, o Wal-Mart inicia sua expansão internacional em 1993, aumentando sua rede para 3600 lojas no mundo. Suas vendas alcançam o crescimento de U\$ 1,4 milhão em 1960 para U\$ 26 bilhões em 1990 (WALTON e HUEY, 1993 apud COSTA; PURKOTE e SANTOS, 2001). A empresa atua hoje em países da América do Norte, América do Sul, Europa e Ásia. No Brasil a rede opera com 152 unidades, localizadas em 14 estados brasileiros (www.wal-mart.com.br, 2007).

O Wal-Mart chegou ao Brasil em 1995, instalando lojas no estado de São Paulo. Suas primeiras unidades fora de São Paulo foram construídas em Curitiba em 1998, através de dois modelos de loja com os quais a empresa atua, inaugurando um Sam's Club Atuba e um Wal-Mart Supercenter Torres. O primeiro modelo é um clube de compras e o segundo é o hipermercado tradicional. A rede continuou se expandindo, abrindo mais dois supercenters - Arthur Bernardes em 2003 e Cabral em 2004 e um Sam's Club Barigui em 2003 (FAE BUSINESS, 2005, p.34).

Sua expansão no mercado brasileiro não parou. No ano de 2004 a rede compra o grupo Bom Preço, destaque por suas lojas no nordeste brasileiro. Já em

2005, o grupo norte-americano compra a rede Sonae Distribuição, então líder no estado. Nessa época o Sonae detinha no Brasil a porcentagem de vendas de 4,3 bilhões em vendas e o Wal-Mart 6 bilhões, passando depois da aquisição a possuir 10,3 bilhões em vendas (GAZETA DO POVO, 2005). Dessa forma, o Wal-Mart passou a terceiro colocado no ranking supermercadista (SUPER HIPER, 2006), quase alcançando o segundo colocado, o Carrefour.

Considerando todas as bandeiras que o Wal-Mart administra no estado do Paraná – Wal-Mart, Sam's Club, Mercadorama, BIG e MaxxiAtacado – o Wal-Mart tem 40 lojas (E. NEWS, Apras, 2006).

4.1.2.3 Cenário atual do setor supermercadista curitibano

O cenário supermercadista atual na cidade de Curitiba é composto por diversas bandeiras, sendo a maioria delas administrada por uma só rede. A concentração na cidade de Curitiba é grande, sendo que segundo dados da Associação Brasileira de Supermercados (Abras), Curitiba tem um hipermercado para cada 110 mil habitantes. Essa diversidade, porém, acirra a competição, prejudicando muitas vezes as menores redes, e ao mesmo tempo, fornece mais opções de compra para os consumidores. A competição também gera briga por preços e descontos, sendo que o principal beneficiado é o consumidor.

Os supermercados na cidade de Curitiba são administrados em sua maioria pela rede Wal-Mart já que ela detêm marcas como:

- Wal Mart
- Sam's Club
- MaxxiAtacado
- Marcas adquiridas da compra do Sonae:
 - Mercadorama
 - Big

Outras grandes redes de capital internacional atuantes na cidade com são:

- Carrefour
- Grupo Pão de Açúcar que administra as marcas:
 - Pão de Açúcar

- Extra

Curitiba possui ainda a forte presença de redes locais como:

- Condor
- Festival
- Super Muffato
- Angeloni

Essas duas últimas, Super Muffato e Angeloni entraram no mercado curitibano em 2002, após a entrada da maioria das multinacionais.

4.1.3 Comportamento dos supermercados locais diante das grandes redes internacionais

Os supermercados locais perceberam o processo de entrada de grandes redes mundiais e a mudança no comportamento de compra dos consumidores, fatores que geraram a mudança de atitude e estratégia por parte dessas redes. Eles perceberam que para conseguir manter os clientes precisavam se diferenciar das grandes redes, oferecendo serviços exclusivos, diferenciando o seu mix de produtos e investindo em tecnologia para acompanhar as mudanças do mercado. Dois grandes exemplos são os supermercados Condor e Festival, duas redes de capital essencialmente paranaense.

Condor:

O primeiro supermercado Condor foi fundado em março de 1974 por Pedro Joanir Zonta. Em 1973 ele era sócio minoritário de um modesto abatedouro de suínos, em Curitiba, produzindo banha e lingüiça. Porém, após uma nova regulamentação do Ministério da Saúde, os negócios precisaram ser regularizados e acabaram por trazer prejuízos, decidindo assim abandonar a atividade. Após se ver desempregado, Zonta juntou dinheiro e montou o seu primeiro supermercado no bairro do Pinheirinho, uma loja com cerca de 110m². Segundo dados do caderno

especial de marketing da GAZETA DO POVO (2006), a visão de marketing esteve sempre presente em seu negócio. Sem dinheiro para investir em propaganda, Zonta saía aos domingos, num carro de som, com outras quatro pessoas, mas era ele mesmo que anunciava as ofertas pelo alto-falante enquanto seus funcionários distribuíam panfletos. A idéia não só deu certo, como no primeiro mês a sua loja já faturou cerca de 135 mil cruzeiros e três meses mais tarde seu faturamento dobrou, passando para 290 mil cruzeiros.

Com o passar do tempo a loja acabou ficando pequena, tendo que ser ampliada em 1975 para 220 m² e em 1976 para 330 m². Já em 1977 foi construída uma nova sede, ainda no bairro do Pinheiro, desta vez com 1.200 m². “Zonta mirou no seu público-alvo – as classes C,D e E – e começou a veicular propagandas do seu supermercado nas rádios de Curitiba, em programas de música sertaneja ou outros que atingissem a população de baixa renda” (SÉRIE MARKETING – GAZETA DO POVO, 2006, p.11).

A segunda loja do Condor foi aberta apenas em 1979, depois que Zonta percebeu que havia uma grande demanda e nicho de mercado nos bairros mais afastados, que não estava sendo totalmente suprida, já que as maiores redes se concentravam no centro da cidade. Somente após uma maior expansão, a partir da década de 90, é que foram explorados outros locais da cidade, como o Centro. Em 1986, o Condor já contava com quatorze supermercados e mais cinco na região metropolitana e um em Apucarana. Ainda durante a década de 80, o Condor passou a investir em bairros onde a população possuía maior poder aquisitivo, procurando construir lojas mais modernas, sofisticadas e um mix de produtos mais abrangente.

Já no ano de 1981, o Condor foi uma das primeiras redes a investir em informatização, melhorando áreas como a administrativa, o financeiro, compras e controle de estoque. Foi a pioneira entre os supermercados do Estado a implantar o sistema de informatização de preços, em 1992. Foi no período da informatização, na década de 80, que foi criada a primeira central de distribuição. O Condor continuou com o seu crescimento e no ano de 2000 era o 17º no ranking nacional, sendo uma das únicas redes atuando com capital genuinamente paranaense.

O Condor tornou-se Condor Super Center Ltda e possui hoje 24 lojas, sendo 9 hipermercados e 15 supermercados, além de 2 centrais de distribuição. Seus

supers e hiper estão situados em cidades como Curitiba, Araucária, Lapa, São José dos Pinhais, Paranaguá, Ponta Grossa, Apucarana, Londrina e Maringá. Seu faturamento em 2005 foi de R\$ 770 milhões de reais e a previsão para 2007 é de R\$ 1 bilhão de reais. Segundo dados do Ranking ABRAS 2006, o Condor ocupa o décimo segundo lugar no ranking nacional, o terceiro lugar na região sul e o primeiro lugar no ranking paranaense de supermercados. Tudo isto se deve principalmente à constante preocupação com as necessidades e desejos dos consumidores. “Em Maringá, por exemplo, há uma seção completa de produtos japoneses para atender à comunidade nipônica que vive no município. Já na cidade da Lapa, o Condor oferece diversos tipos de erva-mate porque o chimarrão é um dos hábitos mais arraigados da população” (SÉRIE MARKETING – GAZETA DO POVO, 2006, p.14).

A rede de supermercados Condor acabou tendo que disputar lugar, a partir especialmente da década de 90, com grandes redes de capital internacional. Essas redes formavam uma poderosa concorrência que ameaçava seu negócio, já que compravam em grande escala, negociavam preços e prazos de pagamento, podendo diminuir seu preço de venda ao consumidor. Porém, o Condor conseguiu se manter no mercado, apesar da ofensiva entrada de multinacionais. Seu fundador, Pedro Joanir Zonta, afirma que a entrada dessas empresas forçou-o a utilizar toda a sua habilidade nos negócios para superar a fase difícil de durou desde 1998 até o ano 2000. “Eles pressionavam muito os fornecedores para obter bons acordos comerciais. E muitos fornecedores, para manter a margem de lucro, tentavam tirar a diferença nas redes regionais. A lucratividade ficou no vermelho” (SÉRIE MARKETING – GAZETA DO POVO, 2006, p.13). Como as redes locais e de menor porte tinham menos poder de barganha, acabavam perdendo grande parte de sua lucratividade ou tendo que aumentar os preços, não conseguindo acompanhar a concorrência e, conseqüentemente, perdendo grande parte de sua clientela.

Para superar essa crise, o Condor procurou utilizar soluções criativas para o seu negócio. Segundo COSTA; PURKOTE e SANTOS (2001), a rede produziu folhetos em larga escala, que ajudaram não só a recuperar as vendas, como se transformaram numa poderosa ferramenta de marketing. Também investiu na modernização de suas lojas, substituindo gôndolas antigas por outras menores, aumentando o espaço dos corredores, assim como a área de refrigeradores contou

com novos balcões e ilhas. Investiu em um serviço de entregas em domicílio e compras pela Internet.

O Condor procura prestar o melhor serviço a seus clientes, buscando sempre o atendimento impecável, não dando nenhuma margem a insatisfações por parte dos consumidores. Para isso, a rede procura construir uma relação de confiança, pratica a troca de mercadorias, assim como oferece diversas opções de pagamento (cartões de crédito e ticket alimentação).

A rede está sempre presente em projetos de responsabilidade social, participando de várias ações de solidariedade da comunidade e parcerias com o governo. Outro diferencial está no tratamento dado aos funcionários, que sempre recebem além de café da manhã e almoço, plano de saúde, treinamentos, benefícios, etc. “O Condor pratica um marketing que vai muito além da propaganda e está presente em todos os detalhes da empresa, todos os dias” (SÉRIE MARKETING – GAZETA DO POVO, 2006, p.14).

Festval:

Os supermercados Festval surgem com a família Breda, em 19 de julho de 1995, inaugurando a sua primeira loja na Rua Brigadeiro Franco, Mercês, na cidade de Curitiba. Novas lojas foram abertas em 1997, 1999 e 2000.

- 1997, inaugurado o segundo Festval no bairro do Cajuru
- 1999, inauguração da terceira loja no Água Verde
- 2000, quarta loja no Alto da XV.

Em outubro de 2000, 60% da empresa passa a fazer parte da LMF Participações. Em 2002 o Festval passa por uma cisão entre os sócios Breda e LMF Participações ficando a família Breda com as lojas do Cajuru e XV de Novembro e a LMF com as lojas do Água Verde e Brigadeiro Franco. Esses supermercados pertencentes a LMF continuaram utilizando a bandeira Festval e os pertencentes à família Breda utilizaram outra marca.

Em 2003 o Festval inaugura a sua terceira loja, já com a administração da LMF, na Avenida Manoel Ribas, e possui nesta época, 369 colaboradores, dos quais

61 são portadores de necessidades especiais. Neste mesmo ano, a rede é comprada pelos supermercados Beal, porém mantendo o nome Festival em suas lojas. A Rede Super Beal, fundada em 1972 em Cascavel - PR, é uma empresa familiar, porém adota modelos de administração moderna. Em 2003, quando comprou o Festival, os supermercados Beal possuíam quatro lojas e cerca de vinte anos de atuação em Cascavel.

A empresa Super Beal conta hoje com oito unidades, sendo quatro lojas com a bandeira Super Beal em Cascavel – PR, quatro lojas com a bandeira Festival em Curitiba – PR, além de uma central de distribuição também em Curitiba. A rede possui planos de expansão tanto nas duas cidades como em outros mercados, buscando dessa forma, expandir seu ramo de atuação e atingir potenciais clientes.

Números empresa Festival / Beal:

O faturamento anual da Rede Super Beal é de R\$ 66 milhões para bandeira Festival, com 428 colaboradores e R\$ 74 milhões para a bandeira Beal, com 556 colaboradores. (Dados fornecidos pela Analista de Marketing dos Supermercados Festival, Jane Charla Sodré).

Festival Brigadeiro

Área Total: 3.390 m²

Área de venda: 1.200 m²

Check-out: 14

Festival Água Verde

Área total: 5.417m²

Área de venda: 1.480 m²

Check-Outs: 14

Festival Mercês

Área total: 6.216 m²

Área de venda: 1.800 m²

Check-outs: 15

Festival Barigui

Área total: 2.600 m²

Área de venda: 1.300 m²

Check-outs: 13

Vagas no estac: 85

Total Rede Beal

Faturamento anual: R\$ 146.000.000,00

Número de colaboradores: 1200

Área total de loja: 34.823 m²

Área de venda: 13.780 m²

Check-outs: 103

Itens cadastrados: 36.000

Itens ativos: 23.894

Itens ativos Festival: 14.570

Para atuar com eficiência no setor supermercadista, a rede Festival teve que se adaptar ao mercado extremamente competitivo e criar estratégias para se diferenciar da concorrência. Além de suas ações de marketing, o Festival procura investir em pequenas inovações que cativem a simpatia de seu público. Além de oferecer serviços diferenciados, adega, qualidade no atendimento e um diferenciado mix de produtos, o Festival procura empregar entre seus funcionários uma parcela de pessoas portadoras de deficiências físicas, mentais ou Síndrome de Down. Esse fator de nada diminui a eficiência nos serviços, mas sim, além de cumprir o seu papel social, contribui para melhorar a sua imagem perante a comunidade. Para manter este projeto, o Festival mantém convênio com dez instituições de ensino especializadas em pessoas com deficiência, onde são treinadas e encaminhadas para o trabalho. Graças a esta ação, a rede foi premiada com o troféu Zilda Arns pela ADVB-PR e pelo prêmio FGV de Responsabilidade Social.

O Festival procura sempre se destacar da concorrência, praticando ações que o diferenciem perante os demais supermercados. Para tanto, busca sempre estar aprimorando seu *mix* de produtos – de acordo com as preferências de seu público-alvo, inovando em seus equipamentos, melhorando a qualidade de seus serviços e buscando sempre escapar da concorrência e da luta acirrada por preços e ofertas sempre iguais. O Festival oferece a seus clientes produtos diferenciados, de qualidade, com serviços voltados a atender o seu segmento, respeitando o cliente e tornando as suas compras mais prazerosas. “Na escolha das ofertas, o Festival busca colocar produtos que atendam à necessidade do consumidor, mas dando a ele alternativas para sair do lugar comum” (HARA, 2005, p.13). A rede possui espaços diferenciados para atender segmentos específicos, como é o caso de sua adega de vinhos. Esta é uma forma de atrair um certo público, focando em um segmento e tornando-se o melhor, com mais opções disponíveis em comparação com a concorrência. Seu principal diferencial pode ser definido como: estilo sério e dinâmico de atender, em que carinho e simpatia são marcas consolidadas (HARA, 2005). Possui como maior foco à satisfação dos clientes, trabalhando com seriedade na qualidade dos produtos e no bom atendimento.

O crescimento da rede está ligado também a um bom relacionamento com o seu público interno e externo. Os colaboradores, fornecedores e clientes são sempre bem tratados, respeitados e motivados a participar da missão a que o Festival se destina, que é o de gerar valores para a comunidade, como empregos, renda, responsabilidade social e novas oportunidades de negócio (HARA, 2005). Segundo Sr. Paulo Beal, Diretor Administrativo da Rede Super Beal, “O Festival entende que a união de esforços é o caminho mais curto e fácil para atingir os objetivos e que o objetivo comum é a felicidade traduzida em crescimento social e econômico para as partes envolvidas” (HARA, 2005, p.13). Paulo Beal ainda julga como um dos grandes diferenciais do Festival a qualidade de seus produtos, pois há uma constante preocupação em oferecer novidades com qualidade ao consumidor.

A rede Festival não possui produtos de marca própria, mas procura sempre abrir espaço em suas gôndolas para empreendedores regionais, comercializando marcas locais e incentivando o desenvolvimento do Estado. Essas marcas são tanto

aquelas produzidas em pequenas indústrias como aquelas produzidas no campo, obtendo produtos mais fresquinhos e de melhor qualidade ao consumidor.

Atualmente o Festival ocupa o 41º lugar no ranking nacional Abras 2006 (SUPER HIPER, 2006), é o 7º colocado na região sul e o 3º no ranking paranaense de supermercados.

4.1.4 Estratégias competitivas utilizadas

Condor:

O Condor foi fundado em 1974 no bairro do Pinheirinho, por Pedro Joanir Zonta. No período de grande entrada de empresas estrangeiras, mais especificamente no ano de 1995, o Condor contava com 12 lojas. Atualmente a rede se tornou Condor Super Center Ltda e possui 24 lojas, sendo 15 supermercados e 9 hipermercados.

Em entrevista realizada com o Diretor Comercial da rede Condor Super Center – Jefferson F. de Oliveira – foram procurados esclarecer os impactos causados nas redes locais diante da entrada de empresas globais, mudanças nas formas de negociação e no mercado como um todo. Jefferson acredita que o impacto em geral foi positivo, já que obrigou as empresas instaladas no estado a investirem em tecnologia, capacitação de pessoal e a reverem os seus modelos de gestão. Essas atitudes tiveram que ser tomadas pelo Condor e foram as premissas para o seu sucesso atual.

O mercado estava mudando e as redes locais tiveram que se adaptar as novas condições que estavam se delineando. Para ele, as mudanças não ocorreram só naquela época, elas estão acontecendo constantemente, quer seja pela concorrência (farmácias, padarias, lojas de conveniência, etc), como por ações governamentais. O fundamental é estar preocupado e conectado a essas mudanças, conseguindo acompanhar o mercado e se dirigir para o rumo certo.

A entrada de multinacionais varejistas acarretou uma atitude por parte das redes locais e foi quando o Condor decidiu rever sua forma de atuação e estratégias competitivas. A rede mudou do conceito de Super para Hipermercado e passou a incluir em seu público pessoas das classes A e B. Jefferson de Oliveira acredita que o Condor divide basicamente o mesmo público das grandes redes e concorre de igual para igual, procurando reforçar apenas o fato da empresa ser paranaense. Este seria, na sua opinião, o seu principal diferencial, além da agilidade no atendimento e o investimento em treinamento, tecnologia e capacitação.

O Condor possui como estratégias de promoção a propaganda em TV, com anúncio de suas ofertas, mas buscando sempre salientar o fato da rede ser paranaense e objetivando um envolvimento pessoal por parte dos telespectadores. O Condor não possui programas de relacionamento ou de fidelidade com seus clientes.

Para Jefferson, o segredo do sucesso da rede está ligado à marca, além dos preços e promoções de produtos. Os elementos apontados como sendo os de maior relevância para a rede são o mix e diversidade de produtos, a comunicação externa (anúncio das ofertas), o atendimento ao cliente (buscando sempre agilidade e bom atendimento), assim como a localização das lojas, de acordo com o seu público-alvo. Os elementos considerados como de média importância foram o layout das lojas e as promoções. Já os elementos considerados como de menor importância foram o formato e ambientação das lojas, a comunicação visual interna e a entrega em domicílio. No entanto, os elementos que são trabalhados e considerados como essenciais no dia a dia do Condor são o mix de produtos e o atendimento ao cliente, buscando sempre satisfazê-los e fazendo com que eles se sintam em casa e bem tratados por seus funcionários.

Dessa forma, e a partir da visita às lojas e das declarações feitas pelo seu Diretor Comercial, pode-se perceber que o Condor procura adotar a estratégia de *liderança pelo custo total*. Porém, o Condor não possui as mesmas possibilidades de negociações que algumas redes globais, mas procura acompanhar os preços de mercado, ter os menores custos de produção, além de alta qualidade dos serviços e produtos. O Condor procura ocupar o mesmo segmento e nicho de mercado que as grandes redes, acreditando em seu potencial, seguindo as estratégias da

concorrência e as condições do mercado supermercadista. Ela pode ser considerada uma seguidora, que aspira a condição de desafiante ou mesmo líder de mercado. No mercado paranaense, considerando as redes locais, o Condor já é o primeiro colocado no ranking.

Festval:

O Festval iniciou a sua atuação no setor supermercadista em 1995, e entre este ano e 1999 abriu mais três lojas. Este foi o maior período de entrada de empresas estrangeiras, sendo assim, o Festval já iniciou as suas atividades em um mercado extremamente competitivo e tendo que se adaptar, em sua condição de supermercadista local. A empresa já entrou no mercado consciente do novo ambiente que estava se formando e, a partir de então, desenvolvendo ações para atingir o seu segmento de mercado.

Segundo entrevista com a analista de marketing dos supermercados Festval, Jane Charla Sodré, no período de entrada de empresas estrangeiras a rede estava iniciando suas atividades no mercado, e portanto, ainda se adaptando as condições do mercado. Porém, o setor era extremamente competitivo e essa concorrência aumentou ao longo dos anos, tanto sobre o aspecto de venda de empresas nacionais para grupos estrangeiros como pela concentração de mais de uma marca na mão do mesmo grupo. A principal preocupação ocorrida na época foi o investimento de capital estrangeiro em grandes marcas conhecidas pela população de Curitiba, como foi o caso do Mercadorama. Isso de certa forma fez com que as redes menores e paranaenses se preocupassem com outros diferenciais. Porém, Jane Sodré acredita que o povo curitibano é bairrista, não que por este fator a população tenha deixado de comprar nas suas marcas conhecidas porque elas passaram a pertencer a grupos estrangeiros, mas o curitibano passou a valorizar a empresa da região, e de certa forma, criticou o investimento estrangeiro e esta foi a maior oportunidade para as redes locais. Este foi um diferencial perante as grandes redes e a empresa que soube verificar esta oportunidade conseguiu prosperar.

Como principais mudanças ocorridas após a entrada de empresas internacionais, Jane citou as formas de negociação de produtos e preços. As maiores redes têm maior poder de negociação, mas por outro lado são muito burocráticos e isso afeta o atendimento ao consumidor, como a ruptura, problemas de sistemas ocasionando preços diferenciados dos das gôndolas com o do caixa, a falta de atendimento personalizado, entre outros. As empresas com menor poder de negociação buscam outros diferenciais para atender a seus clientes, suprimindo as falhas deixadas pelas maiores redes.

Dentro das estratégias competitivas utilizadas pelo Festival, a analista de marketing afirma que o sucesso da empresa está ligado a uma série de fatores, mas que o fator primordial é colocar o cliente como foco principal da empresa, conhecendo os seus gostos, suas necessidades, seus desejos e preenchendo as lacunas deixadas pela concorrência. O Festival é uma empresa do segmento de supermercados focada em alimentos, que trabalha com preços justos, tanto para o cliente como para o próprio Festival. Ela praticamente não compete com a concorrência em preços. Procura atuar com produtos diferenciados, uma grande linha de importados, inclusive com um setor específico para esta área. Possui produtos diferenciados e importados não tão comuns no mercado, como frutas exóticas.

O Festival procura dar a seus clientes um atendimento personalizado, com lojas de vizinhança e cuidando para que os seus clientes sintam-se em casa. Para isso, foca seus esforços no atendimento, procurando encantar o cliente e personalizando ao máximo o atendimento. Quando perguntada qual seria o grau de importância de alguns elementos para o Festival, Jane Sodré citou como elementos mais importantes o mix de produtos, a comunicação externa, o atendimento ao cliente, a localização de suas lojas e a responsabilidade sócio-ambiental. Como elementos de importância média foram citados a ambientação das lojas, seu layout, seus formatos e a comunicação visual interna. Como elementos de menor importância foram citadas as promoções e a entrega em domicílio. Ainda entre os elementos mais importantes, os dois de maior relevância segundo a entrevistada são o atendimento ao cliente e o mix de produtos. Esses são considerados por ela como o maior diferencial da empresa.

Dentro do fator “atendimento ao cliente”, Jane cita algumas ações do Festival para encantar seus clientes, como cortar a carne que ele pede, avisar sobre a chegada de um produto quando o cliente não encontrou anteriormente, levar suas compras até o carro, ajudar no empacotamento, ajudar o cliente a encontrar algum produto na loja, lembrar de seu aniversário, levar suas compras em casa, saudar o cliente, sempre agradecer pela sua preferência, entre várias outras atitudes simples que agradam e fidelizam seu público, fazendo-o sentir-se bem atendido. O Festival, apesar de já possuir anteriormente, não utiliza programas de fidelidade, só ações de relacionamento como as citadas anteriormente.

O Festival faz propaganda em televisão com ofertas, mas procura ter ofertas com preços justos, sem ser agressivo na briga de preços com a concorrência. Segundo Jane, a principal estratégia de seu setor é desenvolver e aprimorar o atendimento ao cliente, seu relacionamento com o Festival. Para tanto, ela desenvolve ações de relacionamento voltadas para o encantamento do consumidor. Este encantamento não se faz só por ações diretas, mas também não deixando ocorrer rupturas de produtos nas lojas, divergências de preços, solucionando problemas na estrutura física que possam afetar o cliente de alguma forma, entre as demais ações já citadas.

Diante das considerações expostas na pesquisa realizada, pode-se concluir que a estratégia utilizada pelo Festival foi a de *diferenciação*, pois procurou buscar elementos para atrair seu público e ter diferenciais em relação às demais redes supermercadistas. Pode ser considerada também como a do *enfoque (foco)*, pois busca ser a melhor no seu segmento de mercado, ao invés de buscar o mercado inteiro. Dessa forma, consegue suprir as necessidades de clientes que não estão sendo bem atendidos pelas amplas estratégias de marketing de grandes redes.

5 CONCLUSÕES E PROPOSTAS

Analisando o setor de supermercados na década de 90, em Curitiba, ficou claro o processo de concentração do setor. O antigo cenário composto por pequenas e médias empresas de caráter local, tradicional e familiar deu lugar ao movimento de novos entrantes de caráter mundial (Wal-Mart, Carrefour, Sonae e Pão de Açúcar). Estas empresas internacionais têm capital para investir, conhecimento acumulado em seu país de origem e diferenciais competitivos, como a pressão que exercem sobre os fornecedores e os preços dos produtos. Usando o seu poder de compra (tamanho e grandes aquisições de mercadorias), as grandes redes globais pressionam os fornecedores em negociações de preços, quantidade e serviços.

O mercado brasileiro também sofreu fortes mudanças. O consumidor, após a alteração econômica e a abertura de mercado se tornou mais exigente, buscando produtos de qualidade, com preços bons e conveniência na hora da compra. Dessa forma, os supermercados passaram a oferecer um maior mix de mercadorias, novos formatos de lojas, serviços modernos e bom atendimento. A mudança econômica, advinda com a estabilização da moeda e dos preços, trouxe grandes benefícios aos consumidores, que podem comparar preços, tem mais possibilidades de escolha e se beneficiam da disputa entre as redes de supermercados, que estão sempre brigando com promoções a preço mais baixo e para cobrir as ofertas da concorrência. Essa disputa acirrada por preços baixos é o ponto mais importante do esforço de marketing destas grandes empresas, que pecam em fatores como um marketing de relacionamento eficiente com seu cliente, pós-venda e relações mais próximas com o consumidor. Estes fatores podem levar a clientela a voltar a fazer suas compras nas redes locais, nas quais são mais bem atendidas e encontram alguns diferenciais que só elas tem.

Diante do novo cenário que se delineou as pequenas redes tiveram que se adaptar a nova realidade. Muitas não resistiram e acabaram falindo, ou mesmo, vendendo suas empresas para as redes internacionais, que as incorporaram a sua rede de negócios. Os supermercados locais que conseguiram permanecer

precisaram se diferenciar de alguma forma, buscando atender nichos de mercado que as grandes redes não atingem, ter um atendimento diferenciado, produtos diversificados, boa relação com fornecedores, amizade e bom convívio com clientes, funcionários treinados para bem atender, serviços especiais e um adequado ambiente de loja. São estes diferenciais que se destacam num mercado extremamente competitivo. As pequenas redes conseguiram explorar os pontos fracos das grandes redes, suprir lacunas deixadas por eles.

As redes locais basearam-se em idéias inovadoras para conseguir se diferenciar. Entre elas podem-se destacar fatores como o conhecimento da cultura local, os valores da comunidade, a possibilidade de um atendimento diferenciado e por vezes, pessoal. Esses são diferenciais que as grandes redes não possuem. Por virem de outros países, na maioria das vezes, elas pecam em inúmeros fatores por não conhecerem a cultura de cada uma das regiões em que atuam, globalizando demais os produtos, o *layout* das lojas e a forma de atendimento. Os funcionários de grandes redes não têm nenhum tipo de relacionamento com o cliente ou conhecimento de suas preferências. Por estas e diversas outras razões os supermercados regionais conseguiram se manter no mercado e sobreviver à intensa concorrência. Eles têm demonstrado força e condições de sobreviver e até mesmo conseguir se igualar as maiores redes, crescendo, mesmo com todas as adversidades encontradas.

Em linhas gerais pode-se concluir que o movimento de novos entrantes, concretizado por grandes redes globais, foi o fator determinante para as modificações na competitividade que se iniciou na década de 90, gerando um enorme processo de concentração que permanece até os dias atuais. Esta superoferta varejista é benéfica para o consumidor no curto e médio prazo, mas poderá gerar desinvestimentos e uma concentração ainda maior no setor, fazendo com que não haja os mesmos ganhos obtidos na queda do custo de vida.

A hiperconcentração na cidade de Curitiba é evidente, já que segundo dados da ABRAS (Associação Brasileira de Supermercados), a cidade possui um hipermercado para cada 110 mil habitantes, sendo que em outros grandes centros, como São Paulo, este número é de 615 mil pessoas para cada estabelecimento. Um exemplo disto é a região do Água Verde e Portão em Curitiba. Em um raio de 2 km

existem cinco super / hipermercados: Angeloni, Big, Pão de Açúcar, Super Muffato e Wal-Mart.

A tendência para diminuir os efeitos da concentração, por parte dos supermercados, é realizar adaptações como: redução do tamanho das lojas, redução de pessoal, diminuição do mix de mercadorias e volume de estoques e a realização de compras cooperadas.

A perspectiva futura é de que as grandes redes continuem pressionando as pequenas, manipulando relações com fornecedores, preços, formas de negociação, etc. Porém, sempre haverá um nicho de mercado que poderá ser atendido pelas redes regionais, suprimindo lacunas deixadas pela concorrência e atuando de forma diferenciada em seus serviços.

5.1 PROPOSTAS

Alguns aspectos e questões não puderam ser tratados neste trabalho e deixaram algumas lacunas, que podem ser preenchidas com o desenvolvimento de novos trabalhos na área. Desta forma, propõe-se algumas sugestões para novos estudos, entre elas:

- Analisar a relação entre grandes e pequenas redes supermercadistas com seus fornecedores, incluindo formas de pagamento, preços, negociações, etc.
- Estudar quais são as estratégias adotadas por uma grande rede global, se ela é a mesma para todos os países ou se há algum tipo de estudo de mercado.
- Estudar o comportamento do consumidor e sua propensão a realizar compras em pequenas e grandes redes. Quais são os diferenciais encontrados no ponto de vista do consumidor.
- Pesquisar a relação entre fornecedores de grande porte x grandes redes, assim como os pequenos fornecedores x pequenas redes, dificuldades encontradas de relacionamento entre esses dois ângulos e política de preços adotadas.
- Analisar as estratégias de comunicação utilizadas pelas redes locais e internacionais, fazendo uma comparação em suas estruturas, verba investida e possibilidade de atração de público.
- Estudar o processo de entrada de redes internacionais no âmbito nacional.

- Pesquisar o processo de concentração varejista, seu impacto e perspectivas futuras.

- Analisar o surgimento de centrais de compra e a união de pequenas redes para conseguir melhores negociações com fornecedores, de forma a competir em igualdade de preços com maiores redes.

- Estudar o processo de aquisição de pequenas redes por grandes grupos.

- Pesquisar a tendência de união também por parte de fornecedores, podendo fazer frente aos supermercados e passar a ditar as regras, ao invés de apenas se adaptar a aquelas estabelecidas pelas grandes redes varejistas.

REFERÊNCIAS

AC NIELSEN. **Censo Varejista Brasileiro**. São Paulo, 2002.

ALBERTI, Flávio Augusto. **A atuação de uma empresa supermercadista no mercado curitibano: o caso Mercadorama**. Curitiba, 1998. Monografia - Universidade Federal do Paraná – UFPR.

ALMEIDA, Juliana. **Mais competição, menos competidores**. Revista Época. São Paulo: Ed. Abril, nº 22, p.100-102, 19 de outubro de 1998.

AURÉLIO Dicionário. FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Minidicionário da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Ed. Nova Fronteira, 1988.

AZEVEDO, Abaeté; POMERANZ, Ricardo. **Marketing de resultados**. São Paulo: M. Books, 2003.

BNDES. **Comércio Varejista Supermercados**. Estudo feito pela área operacional da gerência de estudos setoriais. Rio de Janeiro, novembro de 1996. Disponível em <www.bndes.gov.br/conhecimento/relato/com_vare.pdf>. Acesso em 27 de janeiro de 2007.

BORGES, Admir Roberto. **Marketing de Varejo: as estratégias adotadas pelos supermercados de vizinhança para conquistar e fidelizar clientes**. Florianópolis, 2001. Dissertação (Pós-graduação em Engenharia da Produção – Universidade Federal de Santa Catarina). Disponível em <www.marketing.com.br/0_vare.html> Acesso em 15 de janeiro de 2007.

BRITO, Denise. **Qual é o formato correto de sua loja**. Revista SuperHiper, Set. 1998.

CARREFOUR. Disponível em <www.carrefour.com.br>. Acesso em março 2007.

COBRA, Marcos. **Marketing Básico. Uma perspectiva brasileira.** São Paulo: Ed. Atlas, 1994.

_____. **Marketing Básico.** São Paulo: Atlas, 1997.

COSTA, Armando Dalla; PURKOTE, Glacy Terezinha; SANTOS, Edivaldo Pereira. **Concorrência e desafios entre os supermercados curitibanos com a chegada das multinacionais do varejo.** Revista da Sociedade Brasileira de Pesquisa Histórica. Curitiba: SBPH, nº 20, 2001.

CUNHA JR, Marcus V. M. **Determinantes da natureza evolutiva e dos padrões estratégicos do varejo.** In: ANGELO, C.F., SILVEIRA, J.A.G. (Org.). **Varejo competitivo.** São Paulo: Atlas, 1996.

DISTRIBUIÇÃO Revista. **Estudo AC Nielsen.** Ano 16, nº 145, Janeiro 2006.

E.NEWS APRAS. **Negócio que criou gigante no setor no Paraná faz um ano.** Newsletter Apras Associados, novembro de 2006.

ENTREVISTA com Jane Charla Sodré, Analista de Marketing dos supermercados Festival, realizada em 23 de abril de 2007.

ENTREVISTA com Jefferson F. de Oliveira, Diretor Comercial da rede de Hipermercados Condor, realizada em 26 de abril de 2007.

FAE BUSINESS Revista. **A hiperconcentração no mercado varejista: o exemplo Wal-Mart.** Revista da Fae Business School. Curitiba, nº 11, Junho 2006.

FESTVAL. Disponível em <www.superfestival.com.br> Acesso em Março 2007.

GONÇALEZ, Ramiro. **Existe saturação no mercado varejista de Curitiba?** Revista Fae Business. Curitiba: nº 9, setembro de 2004, p. 28-30.

GUIDO ORGIS. **Planos do grupo português sofreram com crise cambial**. Jornal Gazeta do Povo, Curitiba, 25 de agosto de 2005, Caderno Economia, p.20.

HARA, Cecília Chiesse. **Centrais de compras superam crescimento do setor supermercadista**. Revista Fae Business. Curitiba: nº 11, maio de 2005, p.12-13.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Ed. Atlas, 1998.

_____; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. São Paulo: Ed. Prentice Hall, 2004.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de Varejo**. São Paulo: Ed. Atlas, 2000.

MACHADO, Eduardo Luiz. OLIVEIRA, Gesner. **Impactos verticais da concentração do setor varejista Brasileiro**. São Paulo: FGV EAESP, 2003.

MATTAR, Fause N. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1994.

PÃO DE AÇÚCAR. Disponível em <www.grupopaodeacucar.com.br>. Acesso em março de 2007.

PORTER. Michael E. **Da vantagem competitiva à Estratégia Corporativa**. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. **Estratégia: a busca de vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.p. 237-270.

_____. **Como as forças competitivas moldam a estratégia**. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. **Estratégia: a busca de vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.p. 11-27.

_____. **Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

SAMARA, Beatriz Santos. BARROS, José Carlos. **Pesquisa de Marketing – Conceitos e Metodologia**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SANTOS, Ângela Maria Medeiros M. GIMENEZ, Luiz Carlos Peres. **Reestruturação do comércio varejista e de supermercados.** Estudo publicado pela gerência setorial de indústria automobilística, comércio e serviços do BNDES. Disponível em <www.bndes.gov.br/conhecimento/bnset/set903.pdf>. Acesso em Fevereiro 2007.

SÉRIE MARKETING – GAZETA DO POVO. **Supermercados Condor, construindo parcerias e encantando clientes.** Série especial Marketing – Idéias, reflexões e prática - Gazeta do Povo em parceria com Fae Business School. Curitiba: 24 de maio de 2006, p.10 – 15.

SILVA, Joselis Moreira. **Alterações no padrão de consumo no Brasil após o plano real.** Disponível em <www.pet-economia.ufpr.br/textos/evinci.htm> . Consultado em Fevereiro de 2007.

SOARES COSTA, Cláudia; MEDEIROS M. SANTOS, Ângela Maria. **Características gerais do varejo no Brasil.** Disponível em <www.bndes.gov.br/conhecimento/bnset/varejo.pdf> Acesso em novembro de 2006.

SOCORRO, Luciana Santos. **As estratégias de marketing de varejo aplicadas aos supermercados de vizinhança.** Belo Horizonte, 2006. Especialização em marketing e comunicação, Centro Universitário de Belo Horizonte. Disponível em <www.artigocientifico.com.br/acervo/6/61/tp1_1571.html>. Acesso em Janeiro de 2007.

SOUZA, Franklin Marcolino de; LEITE, Ana Patrícia Rodrigues. **Estratégia de marketing no setor supermercadista.** In: ANGELO, Cláudio Felisoni de; SILVEIRA, José Augusto Giesbrecht. **Varejo Competitivo. Estratégias de marketing no setor supermercadista.** São Paulo: Atlas, 1996.

SUPERHIPER Revista. **Ranking Abras 2006.** Disponível em <www.abrasnet.com.br/super/index_outrasedi.asp>. Acesso em dezembro de 2006.

WAL-MART. Disponível em <www.wal-mart.com.br>. Acesso em março de 2007.

ANEXO A – ROTEIRO DE PESQUISA

1. Nome da empresa:
2. Seu nome e cargo:
3. Atual número de lojas:
4. Ano e local de fundação da empresa:
5. Com quantas lojas sua empresa contava na década de 90, mais especificamente no período de 1995, quando grandes redes entraram no mercado curitibano?
6. Qual foi o impacto causado pela entrada de empresas estrangeiras?
7. Quais foram as principais mudanças ocorridas no mercado supermercadista? Houve mudanças nas formas de negociação, preços, entre outros?
8. Quais foram as mudanças ocorridas na estrutura da sua empresa?
9. Na sua opinião, que estratégias sua empresa utilizou para permanecer no mercado e competir com as grandes redes multinacionais? Explique.
10. Qual é hoje o principal diferencial de sua empresa? No que ela mais investe?
11. Quais os tipos de promoção de venda mais utilizados? Que outras estratégias são adotadas por seu departamento de marketing?

12. Você acredita que o sucesso de sua empresa está ligado a que fator?

Marque de 01 a 05 o grau de importância dos itens citados abaixo (sendo 1 menos importante e 5 mais importante).

Mix de produtos	() 1	() 2	() 3	() 4	() 5
Layout	() 1	() 2	() 3	() 4	() 5
Formato das lojas	() 1	() 2	() 3	() 4	() 5
Promoções	() 1	() 2	() 3	() 4	() 5
Comunicação visual interna	() 1	() 2	() 3	() 4	() 5
Comunicação externa (publicidade, etc)	() 1	() 2	() 3	() 4	() 5
Atendimento ao cliente	() 1	() 2	() 3	() 4	() 5
Entrega em domicílio	() 1	() 2	() 3	() 4	() 5
Ambientação	() 1	() 2	() 3	() 4	() 5
Localização	() 1	() 2	() 3	() 4	() 5
Outro. Qual? _____	() 1	() 2	() 3	() 4	() 5

Descreva os 2 que considerar como de maior importância.

13. Quais são os serviços oferecidos aos clientes que agregam maior valor? Vocês possuem algum programa de fidelidade e/ou relacionamento?